

Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástani Doktori Iskola

**Felsővezetők diszpozícióin keresztül
módosítható a gazdálkodási gyakorlat
– újraszocializáció révén az implicit öko-fenntarthatóság felé**

Ph.D. értekezés

Hrotko Timur

Budapest, 2006

Környezetgazdaságtani és technológiai tanszék

Témavezető: Prof. em. Dr. Kindler József

English title: Business Practice can be Changed via the Dispositions of Executives:
Re-socialization towards Implicit Eco-sustainability

© A műre a Creative Commons Attribution 3.0 (Jelöld meg!) licenz feltételei érvényesek
a 4.3. és a 4.4. fejezetek kivételével, ez utóbbiak felhasználási feltételeit a 4.1. fejezet adja.

Absztrakt

Dolgozatom feltételezése szerint – racionális tényezők mellett – a management diszpozíciói ugyancsak döntő befolyással bírnak a gazdálkodási döntésekre, ezért a vezetők gondolkodásmódjának és magatartási beállítottságainak (a 'habitus'-uknak) a társadalmi beavatkozás célpontjává kell válniuk olyankor, ha fontos társadalmi változások a gazdálkodási gyakorlattól függenek. Felvázoltam egy intézményesített re-szocializációs keretet a felsővezetői szubkultúra befolyásolására (és ezt CSR jellegű intézkedésként vetem fel). Az ipar öko-érzékenységet és -tudatosságát a dolgozatom társadalmi ügyként kezeli. Néhány narratív interjú segítségével kutattam a diszpozíciós logika (a bourdieu-i habitus) jelenlétét és működését a vezetői gyakorlatban. | A kutatásban vizsgált alapállítás a felsővezetők diszpozícióinak gyakorlatot alakító hatására vonatkozik. Pierre Bourdieu-t követve: a diszpozíciók – a magatartás és fogalomalkotás ezen sztereotípiái – közösségi jelenségek, a kollektív magatartás alkotói, és rendszerként (habitus-ként) működnek. Itt a diszpozíciós logika a kollektív gyakorlat egyenértékű mozgatójaként és irányítójaként játszik szerepet a tudatos mérlegelés logikája mellett. A szociológia számára megfogható szabályosságok így a gazdálkodási valóság egyenértékű leíróiként tűnnek fel a főáramú gazdasági tudományok által preferált szabályokon túl. Ilyen szabályosságok a diszpozíciók, valamint a közösség története és élményei. Narratív interjúkkal próbáltam tetten érni a gyakorlat működési logikájához tartozó diszpozíciókat öt vezető szervezeti valóságról mesélt történeteiben. | Értekezésem másik vizsgált állítása a diszpozíciók befolyásolására vonatkozik, a szervezeten kívülről való manipulálhatóságukra. Normatív jellegű felvetésként fogalmaztam meg, hogy ha a vállalati magatartás orientálásában jelentős hatással bírnak a felsővezetők diszpozíciói, akkor indokolt, hogy maguk is célpontjává váljanak azoknak az intézkedéseknek, amelyek a vállalatuk társadalmi és ökológiai felelősségének fejlesztésére irányulnak. Ilyen intézkedés lehet a felsővezetői szubkultúra olyan speciális intézményeinek kialakítása, ahol a közösségi környezet és események az új diszpozíciók adoptálását segítik elő. | Fogalmi rendszerem részben Bourdieu 'gazdasági habitus'-szal foglalkozó egyik utolsó művét követi, felhasználva a (korábbi elméleteitől sem független) 'practice turn' szervezetenkénti áramlat megközelítését. Szemléletem kialakulására hatott Baudrillard és Deirdre McCloskey is (utóbbi szerint a kapitalizmus működőképessége mindig is személyes, társadalmi és kulturális erényekkel megáldott aktorokat kívánt meg). Egyes interpretációimat más autoritásokkal támasztom alá: Keynes, Mintzberg, Schein vagy Chia. | Aktuális fogalmakkal operálva felhasználok egy nézetet, miszerint a vállalatok társadalmi felelősségvállalása (CSR) a corporate governance (vállalati irányítás, ellenőrzés) kiterjesztett modelljeként tekinthető, miáltal felmerül az ügygondnoki felelősség fogalma, és vele a tulajdonosok ügyén felül a társadalmi ügyekről úgyszintén ilyen bizalmi szolgálat stílusában gondoskodó vezetők képe – hiszen a vállalatuk társadalmi és ökológiai ügyekben ugyancsak evidensen érintett. Következtetésem, hogy a vezetők szakmai identitásának és gyakorlatbeli ügynökségének beépült részévé kell válnia az ökológiai felelősségnek is – mégpedig gondnoki beállítódásként. A szükségletkielégítés teológiáján túllépett társadalomban a vezetői szubkultúra ennek megfelelő alkalmazkodása történelmi fejlődés útján zajlik, de az ökológiai krízissel indokolható gyorsított eljárás érdekében felmerülhet a társadalmi felelősségüket szocializáló új intézmények szerepe (mint 'irányított re-szocializáció'). | A vezetők kiegészítő szocializálásának kérdéséhez adalékként szolgálhatnak az empíriámban született eredmények a vezetői maszk, karakter, azaz a szakmai és személyes identitás témájában.

Kulcsszavak: diszpozíció, habitus, gazdálkodási gyakorlat, vezetői szubkultúra, ökológiai felelősség, CSR, öko-fenntarthatóság, önkéntes standard, kollektív cselekvés logikája, gondolkodásmód, mindset, összejátszás, irányított befolyásolás, gyakorlatformáló közösség, kiegészítő szocializáció, re-szocializáció, strategy-as-practice, stewardship, ügygondnoki kötelezettség, társadalmi szerepvállalás, szervezeti koreográfia, szakmai identitás, vezetői maszk, jelentések leegyeztetése

Abstract [en]

My thesis assumes that – in addition to rational factors – the dispositions of management also decisively affect business decisions, and thus business executives' mindset and behavioral patterns (their 'habitus') should be the target of the influence of society whenever societally important changes depend on current business practice. I outlined an institutionalized framework of re-socialization to influence the CEO subculture (and suggest it as part of the CSR agenda). The ecological sensitivity and awareness of industry are treated as a societal issue in the thesis. I have carried out research into the presence and functioning of dispositional logic (the Bourdieusian habitus) in managerial practice with the help of a few narrative interviews. | The basic statement analyzed is how the dispositions of senior management form and guide practice. Following Pierre Bourdieu: dispositions – these stereotypes of behavior and comprehension – are collective phenomena, the components of collective behavior and they function as a system (as habitus). The logic of dispositions and the logic of rational calculation (deliberation) appear as equally important driving forces behind collective practice. Thus the regularities that are feasible for sociology – beyond the rules preferred by mainstream economics – seem to describe business reality equally well. These regularities are the dispositions, as well as the history and the experiences of a community. I have used narrative interviews to detect (interpret) dispositions belonging to the logic of practice in the stories five business executives told about their organizational lifeworld. | The second statement analyzed in the dissertation concerns ways of influencing dispositions and manipulating them from outside of the organizations. I have formulated a normative idea that if the dispositions of executives have a significant impact on the orientation of corporate behavior, then they themselves should become the targets of policies focusing on the development of the social and environmental responsibility of their companies. I have suggested establishing super-organizational institutions for the executive subculture where the collective environment and events help the adoption of new dispositions. | My concepts partly follow one of Bourdieu's last books dealing with 'economic habitus' and I used the practice-based approach in organizational studies too. My own approach has also been affected by Baudrillard and Deirdre McCloskey (in her view, the effectiveness of capitalism has always needed actors granted with personal, social and cultural virtues). Some of my interpretations appeal to other authorities: Keynes, Mintzberg, Schein or Chia. | As regards current popular concepts, I used a view in which corporate social responsibility (CSR) appears as an extended model of corporate governance. Therefore, the notion of fiduciary duty fits into the picture, with the vision of the executives who – besides the duties owed to the owners – take care of social matters in this particular style of trusted service, given that their company is a party evidently involved in the issues of society and ecology. I conclude that ecological responsibility has to become an embedded part of executives' professional identities and their practical agency – as a disposition of stewardship. In a society leaving the economic theology of needs behind, the adequate adaptation of the executive subculture develops historically, but if the ecological crisis makes an expedited procedure reasonable, the role of new institutions to socialize their social responsibilities may come into the foreground ('guided re-socialization'). | The question of auxiliary socialization of senior managers may further be complemented with the theme of executives' mask or character, that is, of professional and personal identity, which theme is touched upon in the empirical material.

Keywords: disposition, Habitus, business practice, executive subculture, ecological responsibility, CSR, eco-sustainability, voluntary standard, logic of collective action, mindset, interplay as collusion, controlled influence, practice constructing community, auxiliary socialization, re-socialization, strategy-as-practice, stewardship, fiduciary duty, social engagement, organizational choreography, professional identity, executive mask, meaning negotiation

Előszó a dolgozathoz

A dolgozat, mint doktori értekezés azt hivatott bemutatni, hogy képes vagyok-e kutatni. Az empiriához kötött kutatás mellett fontosnak láttam egy szintetikus probléma-felfogás felépítését is – a kérdésfeltevések alátámasztási szándékával, valamint bemutatandó, milyen következtetéseket tudok levonni heterogén irodalom alapján.

Diszpozíciós logika szerepe a gazdálkodási gyakorlatban viszonylag kidolgozatlan témának tűnik annak ellenére, hogy nem első évtizede foglalkoznak vele jeles kutatók is. Erre a még nyers állapotban látható területre próbálom több, a témám felfogásába vágó szakterület konkrét vonatkozásait illeszteni. Például a vezetői felelősségnek, a vállalatok társadalmi bevontságának, az ökológia ügyeinek, a gazdasági gondolkodásmódnak a vonatkozásait. A dolgozat így adódó sajátos felfogása és több lábon álló témája várhatóan nem találkozik közösen osztott nézetrendszerünkkel. Ezért a szöveges szintetizálás hol túlelemzettnek, hol ellenkezőleg, egy szakterület vonatkozásaiból túl röviden vagy tendenciózusan vett kivonatnak bizonyulhat. Az így adódó mozaikból próbálok a kutatási kérdéseknek jelentést adni.

A bevezetőt követő főfejezet egy hosszú szintetizáló elemzését adja a témának és heterogén vonatkozásainak, mely rész a lényegi irodalom feldolgozása is egyben. A módszertan főfejezete és az empirikus kutatás beszámolója már sztenderd tagolást és formát ölt.

Idegen szavak – ezek használata annak tudható be, hogy főképpen orosz nyelven nevelkedtem, ezért számomra természetesek az ilyen szavak, a magyar szövegek ezek kerülésére való hajlamát és rációját vállaltan nem követem. Az angol szavak nem ragozott alakjait általában angolul írom.

A hosszabb idézeteket és a hangsúlyosan szubjektív kommentárokat ilyen behúzott bekezdésekbe szedtem.

A forráshivatkozásoknál szándékosan követek kettős rendszert. A felhasznált irodalom jegyzékében található szerzők szövegeire szögletes zárójelben hivatkozok a folyószövegben (a vesszőt mint szintaktikailag redundáns jelet hagyom ki az így kódolt hivatkozásból). Ha pedig áttételes az idézet – lábjegyzetben megadom az eredeti forrást.*

Számos alkalommal hivatkozok a Wikipedia közösségi (kollaboratív) lexikonra, mert az angol nyelvű ága benyomásom szerint sokszor megbízható és korszerű definíciókat ad fogalmakra (ahogyan az akadémiai kiadványok pedig nem mindig megbízhatóak és néha már elavult ítéleteket rögzítenek). Az en.wikipedia.org szócikkeit nem kritika nélkül használom, illetve a hu.wikipedia.org anyagaira sosem támaszkodom.

Az oldalak szedése kompromisszumot próbál képviselni az egyetemi szabvány, az olvashatóság, valamint papírral, más anyagokkal és energiával takarékosabban bánó formátum között. A takarékosági követelményt irányadónak tartottam az ökológiai irányultságom gyakorlati alkalmazásaként. Noha adott esetben az egyetemi szabvány nagyobb súlyú szempont. A dolgozat kevésbé hivatalos nyomtatott változatait kevesebb oldalra formázom.

A dolgozat 2006. nyarán-őszén íródott, illetve 2008. tavaszán újra át lett olvasva és egyes hibás vagy érthetetlen mondatokban újrafogalmazva (tartalmi módosítás nélkül).

Jelen publikáció verziója: Nx (10X.10)

A dolgozat aktuális szövege megtalálható itt: ac.timurx.net/thesis

A tézisgyűjtemény angol szövege cikként itt olvasható: ssrn.com/abstract=1111882

* Akkor is lábjegyzetben adom meg a hivatkozást, ha nem az egész állítás forrása a hivatkozás. Ritkán ugyanígy járok el az egy-egy állítás erejéig idézett és nem lényeges hatású források idézésénél is.

Tartalomjegyzék

1. Bevezető összefoglalás.....	1
2. A kutatott téma szintetizáló elemzése.....	11
2.1. <i>Természeti környezet és gazdasági gyakorlat.....</i>	<i>14</i>
2.1.1. „Nem használok légkondit – utálom!”	14
2.1.2. Környezeti kockázat, mint absztrakció.....	26
2.1.3. Az ökológiai probléma kerülendő gazdasági internalizálása.....	32
2.1.4. Közösségi formátum.....	44
2.1.5. Társadalomért felelős vagy magától gondoskodó vállalat	53
2.1.6. Minőség és igényesség.....	68
2.1.7. Stílus és természet.....	77
2.2. <i>Egy alkalmazható szociológiai elmélet – a habitus.....</i>	<i>80</i>
2.2.1. Gyakorlat.....	82
2.2.2. Disposition.....	84
2.2.3. Habitus.....	90
2.2.4. Mindset és szokás.....	108
2.3. <i>Alkalmazhatóság a gazdálkodó szervezetek vezetőire.....</i>	<i>110</i>
2.3.1. Szervezeti magatartás (OB) és szervezet magatartása – turn to practice.	110
2.3.2. Plurális mechanizmus, vázlat.....	121
2.3.3. Szervezeti kultúra befolyásolása közösségek révén.....	123
2.3.4. Vezetők irányított re-szocializálása közösségeikben (C-S-R-izálás).....	130
2.3.5. Social engagement, engaging management.....	144
2.3.6. Irányított re-szocializáció, „A hajós század”, vázlat.....	149
2.4. <i>Kutatott kérdések.....</i>	<i>152</i>
3. A kutatás módszere.....	154
3.1. <i>Kutatás tartalma, két része, története és módszerei.....</i>	<i>154</i>
3.1.1. Szintetizáló rész.....	154
3.1.2. Az empirikus rész rövid áttekintése.....	159
3.2. <i>Kvalitatív, narratív interjú módszertanáról.....</i>	<i>161</i>
3.2.1. Narratíva.....	161
3.2.2. Narratíva a kutatásban.....	163
3.2.3. Narratív interjú.....	164
3.2.4. Szignifikancia.....	166
3.2.5. Érvényesség, megbízhatóság, általánosíthatóság.....	166
3.2.6. Adatelemzés	168
3.3. <i>Az empirikus kutatásomról.....</i>	<i>171</i>
3.3.1. Megközelítés szerepe és eredménye.....	171
3.3.2. Mintaválasztás.....	172
3.3.3. Kutatás tárgya.....	173
3.3.4. Kérdések.....	173
3.3.5. Kutatói szerep.....	175
3.3.6. Az alanyok szerepe.....	177
3.3.7. Etikai jellegű megfontolások.....	177
3.3.8. Beszélgetések módja.....	178
3.3.9. Interjúk megvalósítása.....	179
3.3.10. Transzkripció.....	180

3.3.11. Adatértelmezés.....	181
4. Empirikus kutatás beszámolója.....	183
4.1. Felhasználás korlátozása.....	183
4.2. Útmutató az értelmezéshez.....	183
4.2.1. Az értelmezés aspektusai és ezek alkalmazása.....	183
4.2.2. Elbeszélések közreadása.....	184
4.3. Az alanyok, a főszereplők.....	186
4.3.1. Fritz.....	186
4.3.2. 4meg4.....	187
4.3.3. Ypsilon.....	188
4.3.4. Xman.....	189
4.3.5. Gabor	190
4.4. Szempontok szerinti vizsgálat.....	192
4.4.1. Nem ráció szerinti működési elvek (xa).....	192
4.4.2. Diszpozíciók (xd).....	195
4.4.3. Habitus, kollektív magatartási stílus (xh).....	196
4.4.4. Maszk (xm).....	203
4.4.5. Vezetők kognitív és viselkedési sémáinak áttekintése (xt).....	211
4.4.6. CSR (xr).....	214
4.4.7. Adalék aspektusok.....	220
4.5. Kutatási kérdések kiértékelése.....	222
4.5.1. A. – az alapállítás kérdéseire értelmezhető válaszok.....	222
4.5.2. B. - a befolyás kérdéseiről.....	224
4.5.3. A mintaválasztásból adódó következtetések.....	225
5. Lezáró összegzés.....	227
5.1. Összegzés.....	227
5.2. Lényeges értelmező megállapítások és következtetések.....	229
5.2.1. Cselekvési logika.....	229
5.2.2. Szervezeti management.....	231
5.2.3. Környezetgazdasági indokok.....	231
5.2.4. Vállalati és vezetői szerepvállalás fejlesztése.....	233
5.3. Tudott hiányosságok.....	235
5.4. Következtetések a további kutatáshoz.....	236
5.5. Egy irodalmi adalék.....	238
Hivatkozott és felhasznált irodalom jegyzéke.....	1
A szerző témában releváns munkái.....	8
Függelék I. Az ismertető levél és az interjúvázlat.....	9
Függelék II. Köszönetnyilvánítás.....	13

1. Bevezető összefoglalás

CO₂ általában színtelen és más érzékszerveinkkel sem tapasztalható. Ha például barna színű lenne, akkor manapság nem azon elmélkednénk ijedten, hogy a globális éghajlat-változás – ha van, és ha katasztrófa lesz – vajon antropogén hatások miatt jön-e létre vagy sem; hiszen pszichikailag eleve nem tűrtünk volna meg barna felhőket eregető masinákat. Akkor a technológia réges-rég alternatív energiaforrások ösvényre terelődött volna. Legkésőbb, amikor a sötét felhők mentálisan és fizikailag zavaró hatásai széles körben (közösségi szinten) nyilvánvalóvá válnak (past perfect). Példának okáért a több ezer halálos áldozatot követelő 1952-es londoni Great Smog-ot követően a (kénes) szénnel üzemelő létesítmények eltűntek a városból és a lakók „füstmentes” tüzelésre tértek át. Ha a fosszilis energiafelhasználás mellőzése réges-rég eldőlt kérdés lett volna a fenti logika szerint, beláthatjuk, hogy ez a korszakos döntés nem műszaki illetve nem is gazdasági alapon történt volna meg. Egy spontán, zsigeri választás lett volna azon gyakorlati tudatás alapján, hogy társadalmilag mi normális.

A dolgozat amellet szál síkra, hogy nem kognitív alapon és nem az individualista formátumában érdemes keresni a „spontán” választás mechanizmusát, hanem a *kollektív tudatban és tudattalanban*. Pierre Bourdieu például a '**habitus**' fogalmát dolgozta ki (dolgozta újra) ilyen mechanizmus módszertani megfejtésére, mely a „kollektív individuumok” működési alapelve, vagyis az „individualizált kollektívé”. *Mely 'diszpozíciós' logika, irányultságokkal vezérelt elv nem feltűnő módon hat, a szándékos cselekvés logikájával párhuzamosan – a rációt magát is orientálva.* A gazdaságtan modelljeiben pedig még mindig többnyire az individualisztikus, racionalista és pozitivistá módszertan szerint írjuk az alapelveket, Descartes nyomán. Állítólag vele szemben vallotta Leibniz képletesen azt, hogy cselekvéseink háromnegyedében gyakorlatiasak vagyunk – azaz nem racionálisak. Több társadalomtudományi területen, így a szervezetelméletben is az utóbbi években teret nyert a gyakorlathoz fordulás (practice turn) felfogása, miszerint a vállalati magatartás nem, és így a stratégia kialakítása és követése sem a célok követésével írható le realizisztikusan, hanem a mindennapi szervezeti gyakorlat kisebb tevékenységeinek összjátékaként. Mely játékban nem a szabályok, hanem a kevésbé szembetűnő szabályosságok lényegesek, azaz legalább annyira lényegesek.

E praktikai fordulaton belül néhányan a cselekvések bourdieu-i diszpozíciós logikáját követve értelmezik az összjátékot. Bourdieu alapján a kollektív individuumok közös magatartása tehát olyan játék, melynek nem a szabályai mérvadóak, hanem a szabályosságai – ezek strukturálják, létrehozzák és reprodukálják a gyakorlati tevékenységeket, és a cselekvési sémákat. Összeilleszkedve ezek a gazdálkodási gyakorlat egészét reprodukálják vagy alakítják át. *Az egyéneken lakozó közös diszpozíciók szervezik a kollektív cselekvést orientált*

logikával, mely cselekvés következményei illeszkedni tudnak a célokhoz, de nem a cselekvések szándékossága miatt vagy mert terv szerint zajlottak. A vállalati stratégiát gyakorlatként szemlélők – Bourdieu-től függetlenül is – általában tagadják azt az egyszerűsítést, hogy az értelem szándék szerint és terv segítségével alakítaná a szervezeti valóságot. Bourdieu-nek pedig kidolgozott elmélete van a kollektív valóságról, melyet követve sem az értelem akaratlagos, racionális játékszabályait, sem a láthatatlan kezét (a statisztikusan kitapintható elvont társadalmi logikát) nem kell segítségül előhívni ahhoz, hogy *egy strukturált és újrateermelő társadalmi valóság működési elvét* leírjuk és a történéseit realisztikusabban hozzuk összefüggésbe.

A mai társadalmi valóságban reprodukálódnak azok a magatartások, melyek közös gyakorlatokként olyan gazdasági rendszerré állnak össze, mely egyelőre nem korlátozza magát gyakorlati szignifikanciával a természeti környezet felhasználása és szennyezése tekintetében. Ebben az egyre jobban felértékelődő ökológiai aspektusban nézve: az ilyen rendszernek egy nagy buktatója talán az, hogy a benne jól működő, de a fenntarthatóság jegyében korlátozandó magatartások hosszú áttételekkel vannak elválasztva az általuk már sok évtizede táplált káros kihatásoktól. Így a mi életvitelünkkel és a gazdálkodási szokásainkkal együtt járó ökológia problémák a közösségekhez és egyénekhez nem kénes smogként, hanem a *hiperrealitás absztrakt konstrukcióiként jutnak vissza* a legközvetlenebb módon, a hírek megszokott negatív élményeiként, elméletekként, erkölcsi aggályokként. A gazdaság által – formálisan – nem érzékelt modalításban.

Az viszonylag világos, hogyan képes az ipar a mai társadalom leginkább jelentős érintkezési felületén, a hiperrealitáson keresztül befolyásolni az életvitelt a fogyasztói társadalom számára nélkülözhetetlen aktivitások és dinamizmus irányába. Az kevésbé átlátható, hogy hogyan lehet a fenntarthatóság irányába elmozdítani a modern publikum szokásait, mely a fogyasztáson keresztül építi az identitásait és a fogyasztás segítségével bonyolítja társadalmi viszonyait. Amíg nincs smog és csernobili felhő, vagy a tengervíz nem nyaldossa a városokat. Amíg a publikum közvetlen érintettsége *az ökológia krízisben* (erőltetett és sejtésszerű hasonlattal) nem több, mint a gyakoribb és intenzívebb nyári hőség, mely érintettségre a publikum zsigerből a jóléti, nem pedig természeti egyensúlyt visszaállító módon reagál – intenzívebb mesterséges klimatizálással, amivel újabb pár százalékkal járul hozzá az üvegházhatású gázokhoz. A gazdaságtan számára a klímahasználat mögött érthető módon húzódó szükségletek mellett, és a részben érthető network-hatás absztrakcióján kívül, ilyen a kollektív cselekvés, ha az emberek diszpozíciói abba az irányba mutatnak, hogy „szükségem/jogom van/megérdemlem/nekem jár”, hiszen a szomszéd cselekvése illetve a reklám érvelése normális reakcióként szocializálja a hűsítő légkondicionálás használatát.

A dolgozatom egyik empirikus illusztrációja azt mutatja, hogy az ellenkező irányba mutató diszpozíció (preferencia) szintén normális, de nehezen gyakorolható egyénileg a ma az öko-érzéketlenség irányban orientált kollektív kontextusban, mint amilyen egy munkahely. A környezeti szempontból pozitív diszpozíció – ami *gondolkodásmód és cselekvési készenlét* is egyben – ugyanígy szocializáció eredménye, egy másik közösségben (család, szubkultúra) kultiválódott orientáció, melynek gyakorlása a munkahelyen nem szándékból való. Egyik interjúmból vett, lentebb közölt illusztrációban szereplő légkondicionáló-elutasítás csak egy alete ennek az elsajátított és működésre kész diszpozíciós struktúrának, mely más kontextusban ugyanolyan határozottan működésbe léphetne – sejtésem szerint – a *környezetileg pozitív magatartás orientálójaként*. Például vállalatirányítási döntésekben más konstelláció esetén, például a vállalat környezeti felelősségének legitimitása esetén.

A magatartás gyakorlati szabályosságaiban tetten érhető diszpozíciós logika strukturált és reprodukálódó – az öko-érzéktelen gazdálkodási gyakorlat esetében és a környezetért felelős esetben egyaránt. Ez a mechanizmus inkább „*puhább*” *szociológiai magyarázatokkal* írható le, amilyen a gondolkodásmód (mindset), közösségi tudat és hajlamok, szakmai identitás, szokás, stílus, történetiség, jelentés keresés, megbirkózás, összejátszás, ritmus, benyomás. Vagy amilyen a részvétel, az érintettség, a szerepvállalás, az engagement, a felelősség. Nem pedig csak az ész mérlegelő reakcióival írható le, mely intézményesített szabályokat, piacot, tudásokat értelmez illetve követ.

Milton Friedman 1970-es cikkének¹ közismert címe szerint „az üzleti szféra társadalmi felelőssége az, hogy növelje a saját nyereséget”. A ma napirendre került vállalati társadalmi felelősség (CSR²) mögött ettől eltérő gondolkodásmód és magatartási irányultság kezd egyre normálisabbnak számítani. Keynes már egy 1930-as esszéjében vetette fel: a kapitalizmus alakulásában száz év alatt bekövetkezik egy pont, amikor fel kell ismerni a váltás elkerülhetetlenségét, amikor az („abszolút”) szükségletek kielégítéséért küzdeni már értelmetlen lesz, mert általános lesz a jólét, és ezzel az eladdig társadalom javát szolgáló individualisztikus magatartási elvek és erkölcs átadják helyüket a *mások céljaira irányuló gazdasági elhatározásnak* (olvasatomban értsd: diszpozíciónak). Tehát ami egy rendszert felvirágoztató első századokban virtus volt és alapelv, megszűnik annak lenni. Tegyük hozzá, hogy az az aktor, *kit* a neoklasszikus gazdaságtan a maga idejében és helyén realiztikus redukcionizmussal társadalmilag ösztönözendő gazdálkodói karakterként operacionalizált, ma már funkcionálisan nem illik a képbe – más társadalmi elvek és működési mechanizmus kerülnek képbe.

¹ Milton Friedman 1970 „The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits” The New York Times Magazine, September 13 [in McCloskey 2006:120]

² Corporate Social Responsibility

Erősítve annak a szükségszerűségét, hogy az individualisztikus módszertan rovására **közöségi formátumú** elméletek, így szociológiai realitású magyarázatok nyerjenek teret.

Dolgozatom elsőként következő „szintetizáló” főfejezetében nem hipotézisként, hanem mögöttes felvetésként – amely a kutatási kérdéseket indokolja – merül fel az a gondolat, hogy az *ökológiai fenntarthatóság felé* a gazdaságot a vállalatok gyakorlata felől érdemes elmozdítani, azaz például konkrétan **a vezetői szubkultúra diszpozícióinak irányából is**. Kiindulásként egy ilyen gondolatnak több támpontját látom: **a./** Bourdieu alapján az ipar, a politika és a publikum kölcsönösen alakítja a felfogását arról, mi jelenik meg a piacon normaként és gyakorlatként. Magunk mögött hagyva a szükségletek elavult gazdasági teológiáját, láthatjuk, hogy a gyakorlat ezen normái egy *közös társadalmi konstrukciót* jelentenek, amely egy-egy konkrét megvalósulásában egyaránt lehet a természeti környezetre nézve meglehetősen, vagy jóval kevésbé terhes – ezt a megvalósítás, a gyakorlat dönti el (ide vonatkozóan a minőség kérdését hozom fel illusztrációként a dolgozatban). Ebben a társadalmi játékban ma a vállalatok terelik a közös gyakorlatot aktív szerepvállalással. Most megtehetik, hogy éppen egy zöldebb tartományba. A CSR agenda egyre inkább jogos *társadalmi elvárásként* fogalmaz meg velük szemben ilyet. **b./** A vállalatok a mai társadalom egyik legjobban *szervezett intézményrendszerét* és populációját alkotják, amely pragmatikusan képes gyorsan alkalmazkodni, és működésébe új körülményeket viszonylag 'hatékonyan' beépíteni. **c./** A vállalatok működése nem eredendően erkölcstelen (lásd például Deirdre McCloskey érveléseit [2006]). Hatékonyságukat nem érdemes fetisizálni (például sok itt a slack, és a core tevékenységeik értelme is sokszor kérdéses). Továbbá a társadalom nagy része napközben vállalat. **d./** Bourdieu alapján a vállalatok működése, a szervezeti magatartás és azon belül a döntéshozás csak kis részben ráció, legnagyobb részben viszont *társadalmi állványzat* és tudattalan gyakorlati logika, mely felett szűk mezsgyén manőverez a tudatos mérlegelés. Azaz a gazdálkodási játék szabályosságai nagyobb hányadban nem is gazdaságiak – amúgy sem. A gazdasági szabályosságok jó része ugyancsak *diszpozíciós*. **e./** A CSR szemlélet ma már elvárja a gazdálkodási gyakorlat megváltozását; a sürgető környezeti fenyegetések miatt a változások gyorsított lefolyása lenne elvárható, ehhez pedig *hatásukban intenzív belépési pontokat kell keresni* a vállalatok gyakorlatában.

Az általános magyarázó erejét illetve időszerűségét vesztő individualista módszertanból kilépve az üzleti szféra nem tűnik valamiféle, a racionális belső logikája szerint elkülönült, és a letisztult funkcionális szerepéből kifolyólag a zavaros társadalmi ügyek alól felmentést élvező félnek. A vállalati gyakorlat, a szervezeti magatartás és kultúra olyan szférának látszik, amelybe indokolt a *közvetlen* és intenzív beavatkozás, *ha* a változások gyorsított eljárása legitimált. Ezen belül (a kutatási kérdéseim aktualitását és fontosságát indokló felvetésem szerint) a **vezetők**, felsővezetők jelenthetnek hatékony belépési pontot a vállalatok

működését meghatározó gondolkodási mód és cselekvési képességek módosítására (más szavakkal beszélhetnénk itt a szervezeti kultúra módosításáról is). Az ő diszpozícióik „multiplikálódhatnak” a vállalati közösségre, az egyes szervezetek felett átívelő kultúrára, a szervezetek populációira kiterjedő szubkultúrákra – onnan pedig a publikum más közösségeire.

A vállalatvezetők gondolkodási és reagálási kultúrájának megreformálása intézményi kereteket is ölthet. Egyik ilyen megoldásként a meglévő és újonnan szervezhető **vezetői szubkulturális közösségek** kínálkoznak. A ma populáris (látványosan például a konferenciáikban tetten érhető) szakmai közösségek mintájára, ugyanakkor elképzelésem szerint a közösségek különös kivitelében, mely szakértői asszisztenciával van megszerkesztve, jól dramatizált élményekben élhető át, az ügyekben való érintettség érzését célozza, építi a társadalmi és ökológiai műveltséget, de provokálja az ügyekbe való gyakorlati bevonódást is. A „tanultaknak”, az elsajátított sémáknak a vezetők vállalatainak konkrét eseteire kell illeszkedniük – a „tanulásnak” az adott szituációba ágyazottnak kell lennie. Az efféle új és meglévő közösségek formátumában elő kell segíteni egy olyan 'tematikus közösségi mező' (thematic community field) létrejöttét, amely a bevont vezetők gazdálkodói és szervezeti leader szerepének, azaz *a szakmai maszkjuknak a megélésében egyik játéktérként, arénaként szolgálna*, és vonná be őket tovább – immár a társadalmi ügyekbe, ezáltal strukturálva felfogásukat illetve cselekvési készenléteiket. Miután a résztvevők ezeket a saját szubkulturális miliójukban – sűrű, dramatizált élményekkel, művelődéssel, gyakorlással, irányított szervezetfejlesztői beavatkozással – elsajátították, a környezet-érzékeny gyakorlati gondolkodásmód és magatartási sztereotípiák a gyakorlat más mezőin is *reprodukálódhatnak, ahol a szakmai identitás működik* (lásd multiplikáció).

Lényeges lenne a vezetők gyakorlatát formálni hivatott közösség társadalmi presztízse, amelynek a közösségi események (ma normává vált) szórakoztató oldalával együtt fontos, az emberi esendőségen alapuló motiváló szerepet kell játszania – de csak keretként a szakmai identitást módosító, műveltséget és cselekvési készenléteket fejlesztő oldal mellett. Ez utóbbi oldalon a vezetői kultúra átalakításának intézményében kulcskérdésnek látszik a *szervezetfejlesztői asszisztencia*, hiszen az elkötelezettség, az ökológiai műveltség és az érintettség érzése alaporientációt nyújt, a gyakorlatformáló változást viszont a szakmai karakterbe és szubkultúrába, a konkrét szervezetekbe, illetve a konkrét szervezeti és személyes szituációkba kell illeszteni. Intenzíven és professzionálisan kell elősegíteni, hogy *a kialakuló orientációk és a konkrét vállalati gyakorlat szinkronizálódjanak*.

Nevezzük az ilyen típusú megoldásokat '**irányított re-szocializációnak**' (vagy irányított újraszocializációnak).³ Az előbb vázolt megoldásban ennek célja röviden az volna, hogy *az*

³ A reszocializációnak semmiképpen nem a domináns (a magyar nyelvű kontextusban pedig kizárólagosan szereplő) javítóintézeti, rehabilitációs értelmében.

*ökológiai felelősség a vezetők szakmai identitásának és gyakorlatbeli ügynökségének beépült részévé kell váljon – mégpedig **gondnoki beállítódásként*** (a tulajdonosok felé elvileg mindenkor gyakorolt ügygondnoki, bizalmi felelősség mintájára). Amennyiben a környezeti ügy gondnokságára irányuló, ilyen neutrális (moralizáló modalitástól mentes) beállítódás beépül a vállalatvezetők magatartásába, ez a CSR-jellegű gyakorlat, a fenntartható gazdálkodás jelentős kihatású elemévé válhat – főképpen azáltal, hogy *a természet döntéshozókba és miliőjükbe ágyazott érintettsége eleve strukturálni fogja a gyakorlat felfogását*, a stratégia-alkotó tevékenységeket, mások tevékenységét. A vezetők környezeti ügy iránti gondnoki beállítódása mint célkitűzés úgy is átfogalmazható, mint a (társadalmi felelősség alesetét képező) **ökológiai felelősség szocializálása** a vállalat-vezetői szubkultúrában. A vezetőktől a vázolt elképzelésben (ahogyan a dolgozatban idézett más elképzelések szerint is) elvárt *gondnoki beállítódás* a környezet ügyével és más társadalmi ügyekkel kapcsolatban izomorf a vállalat-tulajdonosokkal szemben tanúsítandó magatartás beállítódásával (lásd fokozott gondosság). Mely utóbbinak – legalábbis az elmúlt évtizedekben tapasztalt – hiányosságait nem csak az ügynök-megbízó elméletből ismerjük, de a mainstream világgépet egyaránt megrázó botrányokból (pl. Enron).

A vezetők irányított kiegészítő szocializációjáról szóló elképzelés a dolgozatban még nincs részletesen kidolgozva és irodalmilag körbejárva, de egyrészt mintegy direkt indokul szolgál az empirikus kérdésfeltevéseknek, másrészt egy lehetséges, spekulatív válaszként szolgál az utolsó kutatási kérdésre (lásd B2).

A '*re-szocializáció*' fogalmat a dolgozatban a szocializáció egy újabb iterációjának értelmében használom.⁴ A szervezeti szituációjukban, szakmai közegükben már szocializált vezetők kiegészítő, újabb körülményekhez igazodó, valamilyen *másságot kialakító* szocializálását érve alatta.

A dolgozatban részben alá szeretném támasztani, hogy nem a „balos” vagy 'aktivista' szellemiség vonzásában alakuló, hanem pragmatikusan felfogott problémákra adható pragmatikus válasz kereséseként merülnek fel a corporate governance új, a szélesebb társadalom és a környezet irányába nyitott sémái. A CSR agenda részeként, illetve a CSR napirendben felsejlő társadalmi legitimáció árnyékában. A **szocializáltabb vállalat** képe nem kell ütközzön a liberális követelményekkel sem, hiszen éppen az alvó állam felébresztésének elkerülésével járhat. Valamint egyetértésben van azzal, hogy az állam, a *hatósági* szabályozás szerepének gyakorlati korlátai kemények (szerepének képességei pedig a hatáskört mintha lassan követnék). Jelen dolgozat annak ad hangot, hogy a *piaci* jellegű szabályozás is hasonlóképpen

⁴ Ilyen értelmű szóhasználatot lásd például: Zachary P. Hart, Vernon D. Miller, John R. Johnson 2003 „Socialization, resocialization, and communication relationships in the context of an organizational change” Communication Studies 54

kerülendő általános igényű módszerként – a gazdasági szemlélet reduktív módszertani kultúrája illetve a társadalmi problémák természete között tapintható összeférhetetlenség miatt. (Az ökológiai ügyeket a dolgozatomban társadalmi természetű ügyekként kezelem.) A környezeti *tudás* (mint információ) környezetvédelmi szabályozó szerepe pedig a hiperrealitás áttételei mellett és a diszpozíciós logika fényében megintcsak korlátozott hatáskörrel rajzolódik ki, kiváltképp ameddig nem a gyakorlati műveltség (literacy) képletében kerül elő.

(A hatósági, a piaci és az információs szabályozók után negyedikként említve) a CSR illetve a corporate governance kontextusában most (2006) felerősödő ún. „3. generációs *standardalkotás*”, melynek lényege az önkéntesség – pedig éppen, hogy összefügg a szocializáltabb vállalat képével. A dolgozatban felvetett *vezetőkön keresztüli vállalati re-szocializálás* esetében a sztenderdek gondolkodási és cselekvési normákká és orientációkká alakulnak, ez azt jelenti, hogy gyakorlatba vitelük módja lényegi részben tacit – a módszer természetéből fakadón biztosítva a normák adoptációjának és továbbterjesztésének önkéntességét. A vállalati kultúra beállítódásainak orientálása a vezetők gondolkodásmódjának és reakálási sémáinak orientálása révén aktív hozzájárulásként sejlik fel *az önkéntes és valóban követett normák érdekében*.

Az orientálást és a felelősséget itt főképpen a szocializálás, a gondnoki beállítódás, a szerepvállalás, elkötelezettség (engagement) fogalmával közelítem meg. Ha az 'érintett felek' (stakeholder) fogalmával értelmezzük a vállalatok társadalmi felelősségét, akkor némileg torzítjuk a környezetgazdaságtan által preferált nézetet, mely utóbbi szerint a gazdálkodó tevékenység externális hatásai jelentik a problémát. A dolgozat felfogásában a vállalatok lesznek érintettek a társadalom ügyeiben – például externális hatásaik révén –, nem pedig a társadalom a vállalatokéban. **A vállalatokat értelmezhetjük a társadalom ügyeit befolyásoló érintett félként**, és nem a társadalmat a vállalatok egyik érintett feleként, stakeholder-eként. Így logikusnak látszik, hogy a társadalmi ügyek feldolgozása prioritásként kezelt feladatuk legyen, mintegy szolgálatként. De a környezeti funkció valamiféle környezeti irányító rendszerrel és szabvány-követéssel történő internalizálásának esetéhez képest itt más a hangsúly. Ugyanis *a cselekvéseivel összefüggő társadalmi érdekek feldolgozása a vállalat főtevékenységének részévé kell váljon* – így intézményesítetten, szándékolt módon beépülve a döntéshozásba, a gondolkodásmódba illetve zsigeri gyakorlatként a mindennapi szervezeti mikro-tevékenységek összjátékában. Bourdieu-i logika szerint interpretálva a társadalmi szempontok beépülése magától is létrejön a vállalat és a társadalom összejátszása révén – most ennek a „puha” illeszkedésnek a határozott erősítése és az intézményesített támogatása lehet napirenden. A gazdálkodási gyakorlatot ökológiai szempontból fenntarthatóvá tenni próbáló racionális tervek mellett, azokat támogatva.

A szerepvállalás, bevontság, szolgálat és elkötelezettség, azaz **engagement** fogalma több vonatkozásban szerepel a dolgozatban. Egyrészt a vállalatok „társadalmi szerepvállalásaként” (a felelősségük fogalma mellett, illetve a stakeholding fogalma helyett). Másrészt a szervezet belső működésének diszpozíciós logikáját leíró „aktív bevontság” képletében (Robert Chia nyomán [2004b]). Ehhez kapcsolódik a társadalmi ügyek viszonyában gondnokként cselekvő, az érintettségét és kezdeti másságát felvállaló vezető szakmai identitása, ennek víziója. Az engagement fogalom további vonatkozása a management, leadership Henry Mintzberg -féle [2002] sajátos felfogása, az '*engaging management*', ahol a szervezetek már nem a hatékonyság gépezetei. Egy vállalatnak annál inkább olyan intézménynek is kell lennie, ahol kollektívan értelmesnek átélt tevékenységekben kooperálnak a stakeholderek; ahol egy leader megadja az alaphangot és ösztönzi a munkatársak (rosszul mérhető) részvételi képességeinek és szokásainak összjátékát. És ahol, idealizmus vagy sem, de hosszútávú szempontokra is kerül hangsúly.

A szervezetkutatás a társadalmi, gazdálkodási és politikai tudományoknak egy pragmatikus és a vállalati valósággal meglehetősen közvetlen viszonyban lévő alszféráját képezi többnyire, ezért javasolható a CSR agenda támogatása management elmélettel, szervezetfejlesztési infrastruktúrával. A szervezetek felől történő pragmatikus közelítés egyik fontos mozzanata kell legyen a moralitás modalitásának nélkülözése is – a gazdasági ráció modalitásának háttérbe szorítása mellett.

Az elmondottak támogatására tett első lépésként értelmezhető az **empirikus kutatásom**, melyet részletesen mutat be a dolgozat második fele. A kutatásomban megválaszolandó kérdések a következők voltak:

- A1. A **vezetők diszpozícióinak hatása** szignifikánsan jelenik-e meg a döntéseikben?
- A2. Van-e **multiplikatív hatásuk** a szervezet végrehajtó munkatársainak diszpozícióira?
- B1. Kimutathatóak-e hasonló **befolyásoló mechanizmusok** a vezetők gyakorlatában?
- B2. Vázolható-e **befolyásolási program** a döntésekre hatással bíró diszpozíciók megváltoztatására – konkrétan az ökológiai viszonytal kapcsolatban?

Az empiria 5 narratív interjúban képződött. A narratív módszer illeszkedik a társadalmi/szervezeti valóság (lényegesnek vélt) történeti logikájához, a társadalmi konstruktivista és posztmodern szemlélethez, valamint a gyakorlathoz fordulás szellemében keletkezett megközelítésekhez.

A beszélgetőpartnereim vezetői valóságából származó megfigyeléseket az 'A1' kérdésre vonatkoztatva úgy vélem, hogy az empiria azt támasztja alá gyakorlati (szubsztantív) szigni-

fikanciával, hogy *a diszpozíciók meghatározó szerepet játszanak a vezetői magatartás eredményeiben, így a döntések által is kreált valóság konkrét megvalósulásában*. A diszpozíciók hatásának több formáját tudtam azonosítani a valóság történeteinek és a vezetői meglátásoknak az interpretálása során. Természetesen ezt a kérdést tovább kell kutatni a döntések és a diszpozíciók még közvetlenebb kapcsolatát elemezve.

Multiplikatív hatásokat – azt, hogy a vezetők gondolkodásmódbeli és magatartási mintázatai áterjednek a dolgozókra – szintén sikerült tetten érni az anyagban, de az eredmények nem elégségesek ahhoz, hogy általánosítani lehetne belőlük. Ennek a kérdésnek a kutatását a vezetők és a szervezeti mező összjátékának tükrében, azaz a kölcsönös hatások megfigyelésével folytatom.

Ehhez hasonlóan a 'B1' kérdés mögötti sejtésnek sem mondott ellent az empiria; kiolvashatóak belőle a diszpozíciók külső meghatározottságának olyan komponensei, amelyek hatással vannak a szervezeti gazdálkodási gyakorlat konkrét megvalósulására. A kérdéses diszpozíciók hordozói, kultiválói maguk a vezetők. Ennek a kérdésnek az esetében az empiria már nem volt elég a külső befolyásoltság jelentőségének alátámasztására.

A 'B2' kérdésre nem az empiriám adott választ, hanem az az elméleti részből bontakozott ki. Ez a *vezetői gyakorlatot formáló irányított re-szocializációról* szóló normatív elképzelés, miszerint *a vállalatok társadalmi és ökológiai alkalmazkodását szolgáló irányított re-szocializáció legfőképpen a vezetők saját szubkulturális („CEO”) közösségeiben folyhatna*.

A további kutatásom irányát abban jelölöm ki, hogy ezt a normatív tézist továbbvigyem *a mostani vázlatos felvetés állapotából egy kidolgozottabb és a gyakorlati megvalósíthatóságot elemző stádium felé*. Ehhez a fentiekben vázolt fogalmakon kívül az empirikus kutatás alapján hozzájött a vezetők személyes identitásából adódó diszpozíciók jelentőségének kutatása, illetve a közösségi (kollektív) összejátszás koncepciója.

A mikro, mezzo és makro szintek kevert használata a téma hosszú szintetikus szöveges elemzésénél a dolgozat módszeréhez tartozik, nem csak szándékos, de nélkülözhetetlennek tekintem a társadalmilag és gyakorlatilag szignifikáns kérdések elemzéséhez a gazdálkodással kapcsolatban.⁵

Dolgozatomban Bourdieu sokelemű szociológiai meta-elméletéből csak a habitus elemét használom fel.

⁵ Ugyanígy a dolgozat politizált stílusa is adekvátnak tűnik a témával kapcsolatban és a kibontakozási fázisra való tekintettel. Valójában törekedtem a kiegyensúlyozott megfogalmazásra, többek között tanulva Deirdre McCloskey kritikájából. A dolgozat vállaltan nem tartalmaz olyan típusú objektivitást, hogy az irányultságával ellentétes nézetek is bemutatásra kerüljenek – ennek ráfordítási és terjedelmi akadályai voltak, következményeit viselem.

A dolgozat első harmadában megteremttem a tárgyalás nem magától értetődő kontextusát, a kutatás érdemi témáját képező habitus tárgyalására a 80. oldaltól kerül sor, a vezetők gyakorlatformáló, kiegészítő szocializálásának felvetésével foglalkozó fejezet eleje a 110. oldalon található, melyet egy vázlatos illusztráció zár a 149. oldalon. A módszertan főfejezete a 154., a kutatási beszámoló főfejezete a 183. oldalon kezdődik. Az összefoglalást a záró fejezet folytatja a 227. oldalon.

2. A kutatott téma szintetizáló elemzése

„Minden közgazda könnyűszerrel felismeri, hogy a társadalmi döntések gazdasági konzekvenciákkal járnak, mivel forrásokba kerülnek. Hogyan lehetséges akkor, hogy egy közgazda vagy üzleti vezető észre sem veszi, hogy a gazdasági döntésekhez – tekintve, hogy közvetlen hatással vannak az emberekre – társadalmi következmények társulnak?” – Henry Mintzberg és társai [2002:69].

... És kevés kivétellel környezeti konzekvenciákkal is társulnak. Nem csak a döntések, hanem az az irányultság is, mellyel a döntések megtörténnek. A modern gazdaságot meghatározzák az azt rendszerré szövő diszpozíciók, állította Pierre Bourdieu. Mely diszpozíciók a döntésekkel ellentétben nehezen érhetők tetten, különösen ha a mai gondolkodási kultúránkból kitekintünk a mai gazdasági gyakorlatra, hiszen ugyanezen társadalmi anyagnak, kollektív gondolati beállítottságoknak a hordozói vagyunk, és a diszpozitívan orientált cselekvéseinkkel reprodukáljuk a gazdaság rendszerét, melyen belül a döntéseket leginkább egy viszonylag szűk „kéznél lévő” palettáról válogatva lehet már hozni.

Általam a jelen dolgozatban alkalmazott, Bourdieu-t is követő megközelítés szerint a gazdaságot az egyéni, a szervezeti és magasabb rendű társadalmi gyakorlat kölcsönös strukturáló együttműködésben kell értelmezni. Negatív állításban: a szervezeti gyakorlat logikáját nem kísérelhetjük meg realiztikusan leírni az egyéni viselkedés (konkrét) mintái és a társadalmi környezet (konkrét) strukturáló hatása nélkül. A vizsgálat alapegysége ilyen közelítésben nem egy döntéshozó egyén, egy vállalat vagy a gazdasági környezet struktúrája, hanem ezek együttélésének egy-egy narrativizálható szituációja, mely a gyakorlat történetiséggel terhelt mintája. Ilyen narratív közelítést fogok vizsgálni korlátozott empirikus kutatásom módszerének ismertetésében több mint 100 oldallal később. Azelőtt hosszú szövegben elemzem, érvelek, miért érdemes ilyen jellegű gazdasági kutatást és konkrétan a vezetők diszpozícióinak kutatását homloktérbe hozni az ökológiai problémák kontextusában. Elemzem ezt a diszpozíciós téma vonzásában lévő vonatkozások sajátos vegyítésével. Az ökológiai gazdaságtani probléma dolgozatbeli felfogása nem tűnik nyilvánvalónak, hallgatólagosan közösen értelmezettnek, ezért is a hosszú kifejtés.

Önmagában az az állítás, hogy egy-egy gyakorlati magatartás, így konkrét gazdálkodási szokás, cselekvés, döntés egy bonyolult kontextus (szituáció és történetiség) terének eredője – haszontalan okoskodásnak tűnik, a káosz egy sokadik rövid leiratának. Nyilvánvaló, hogy az egy-egy konkrét magatartást végül determináló társadalmi szövetben számtalan együtttható vektort, illetve személyes, csoportos, szervezeti, mezzo és makro társadalmi struktúrát vélhetünk felfedezni, mely struktúráknak tárgyi, testi és absztrakt vetületük is van; a szövetet

információs impulzusok, emóciók, érték-viszonyok és -cserék hatják át, terhelten a történetiségükkel és élményeinkkel. Nyilvánvaló, hogy értelmezhetünk benne rögzült és efemer min-tákat egyaránt; van a szövetnek meghatározó múltja és meghatározó várakozásai; hogy az egész változásban van, az időbeliségét számtalan metszetben és intervallumban vizsgálhat-juk; hogy mind a szereplők, mind a megfigyelők korlátozott racionalitásukban és egyáltalán a felfogásukban, a bizonytalansággal és a saját identitásuk értelmezésével küzdenek; hogy másnap egy döntés másmilyennek születhetett volna, és így a holnaputáni kontextus sem olyan lenne; és hogy milyen az a másképpen 'olyan', az is a szubjektív és az objektív kritériu-mainak bizonytalanságában jelenik meg, mindenkinek másképpen. Mégis szabályok, játék-szabályok és szabályosságok vannak ebben a társadalmi szövetben, melyek összejátszása tesz arról, hogy lényegében tehetetlenül a mai helyzet reprodukálódjon holnapivá. A Renais-sance óta hajlamosak vagyunk pozitivistán abban hinni, hogy értelmes tervek szerint módo-sítjuk vagy stabilizáljuk a gyakorlatot, mely terv alapja többnyire egy modell a gyakorlati valóság reprezentációjára. A gazdasági modellek esetében többnyire magasabb absztrakció-ban gondolkodva, mint ahogyan az szociológiailag realiztikus lenne.

Milton Friedman 1953-ban vitába szállva azokkal (például Thorstein Veblen szellemével), akik szerint a főáramú gazdaságtudományi elmélet nem realiztikus, így érvelt: „Egy elmélet vagy annak 'feltevései' nem lehetnek pontról pontra 'realisztikusak' abban a közvetlen leíró értelemben, amelyet ennek a fogalomnak oly sokszor tulajdoníta-nak. A gabonapiac teljesen 'realisztikus' elmélete nemcsak a gabona kínálatát és keresle-tét direkt módon befolyásoló feltételeket kellene magában foglalja, hanem a cseréhez használatos pénzek vagy hiteleszközök milyenségét is; a gabonakereskedők személyes tulajdonságait, mint pl. [...], a neveltetésük és a szüleik, a családtagjai száma, az ő jellem-zőik, szüleik és neveltetésük, stb.; a talaj minőségét [...]; a gabonát termelő gazdák és azt végül elfogyasztók személyes tulajdonságait, és így tovább a végtelenségig. Minden kísérlet, mely ilyen fajta 'realizmus' elérésében messzire akarna jutni, bizonyosan teljesen haszontalan elméletet szülne.” [1953:30]

De egy elegánsan letisztult és megbízhatónak bizonyult pénzügyi piaci modell is csak egy stabilizálódott társadalmi kontextusban használható jól, azaz ahol a modell számára elsődle-ges peremfeltételek bizonytalansága, szórása korlátozott. Ahol a releváns időtávlat korlátain belül elegánsan nem kell tudomást venni a társadalmi struktúrákról, melyek a gyakorlat sza-bályosságait rögzítik időlegesen megbízhatóan reprodukálódó rendszerré, ahol megbízhatóan ismertek a szereplők orientációi, és például nem kell tudomást venni a publikum irracionális pánik-hajlamáról, vagy hosszabb távon ki lehetett rekeszteni a természeti környezet intenzív hasznosításának szövődményeit. Tehát van a gazdasági gyakorlatnak olyan kutatható terü-

lete, ahol az elegáns modellek szintjére redukálható a releváns kontextus, így a gazdaság társadalmi konstrukciói, intézményei vázlatosan is hivatkozhatóak.

A gazdálkodási gyakorlat *ökológiai összeférhetőségének kialakítása*, úgy tűnik, olyan kérdésfeltevéseket kíván, melyekkel való hasznos foglalkozás nem nélkülözheti a realisztikusabb elméletek alkalmazását – a '*realisztikus*' fogalomnak abban az értelmében, hogy a társadalmi, szervezeti, egyéni beágyazottságtól nem letisztult (elidegenített). Nem a szabályozási racionalitás, a piaci racionalitás, vagy a 'tudás' elképzeléseiből indul ki. Hanem „puha” társadalmi elmélet, mely társadalmi jelenséggént értelmezi a gazdasági gyakorlatot, tippeket adva arra, hogy miért éppen ilyen vagy olyan szabályosságok alakulnak ki benne. Egyik ilyen elmélet a bourdieu-i, mely a nagytiszteletű [sic] Milton Friedman félszázaddal ezelőtti maradandó munkájában tett kijelentése utáni társadalom-tudományos fejlődésnek köszönhető.

2.1. Természeti környezet és gazdasági gyakorlat

A dolgozatban ennek a gyakorlat-orientált megközelítésnek a szemléletében próbálom megtalálni a vállalat-vezetői gyakorlat környezeti (öko-) érzékenységének befolyásolhatóságához a szempontokat, támpontokat – a CSR hullámhosszán értelmes „standardalkotást”, az *önkéntes vállalati szabályozást* tartva szem előtt. Továbbá a megfelelés (compliance) orientációján túlmutató *aktív környezeti szerepvállalás* (engagement) orientációját.

2.1.1. „Nem használok légkondit – utálok!”

Egyik interjúalanyommal – nevezzük Ypsilon-nak⁶ – éppen a beszélgetés vége felé tartunk. Nevetve teszem fel a kérdést, mert ebben a szakaszban már nem félek attól, hogy némileg explicit módon is befolyásoljam, tehát megengedek magamnak ironikus reflexiót a saját kérdésemre, hiszen az előző válaszából következőleg úgy sem fog tudni tartalmasan válaszolni: „Nyilván nem tudsz olyan epizódot mondani, melyre leginkább illik az [Ypsilon], mint vezető tesz a természeti környezetért! cím”. Ypsilon: „Mint vezető?” – kuncog, gondolkodik – „Nem tudok, nem tudok ... Nem használok légkondit – utálok”, kuncog. „Hogy utálod? De nem arra gondolsz, hogy a ... – mit tudom én – az őserdők kipusztulása ...” – kérdezném provokatívan, és szavamba vág: „De arra is gondolok, de, de, de. Tehát a környezetre egy tök ártalmas dolog.” Én: „Na erről mesélj!”. Ypsilon: „Mit meséljek róla?” Én dadogva: „Hát hogy ez ..., tehát hogy ez hogy van?!”. Nevetgél, gondolkodik: „Hogy miért jut eszembe az ...”. Itt rögtön kiigazítom az interjú-módszerem szándéka szerint : „[...] hogyan jut eszedbe 'az'.”.

Még pontosan 10 percet, de sűrűn maradunk a témán, és valamikor elmondja, hogy a saját vállalatánál minden alkalommal, amikor egy légkondicionált szobában kell töltenie időt – gondoljunk egy tárgyalóra –, kikapcsolja a klímát. Ahol az autoritásával élni tud – kikapcsolja, a vezérigazgatót pedig megkéri, hogy (az ott tartózkodása idejére) hadd kapcsolja ki. A mesterséges beltéri klimatizálás környezetszennyező hatása – az illető légkondicionálóval szembeni negatív viszonyulásának meghatározó eleme. „Mondjuk azt, hogy egyik meghatározó eleme ez [gondolatszünet] is”⁷ (interpretációja szerint ezt az egyik legfontosabb tényezőnek nyilatkoztatja ki, ha már direkt módon firtatom a környezet-kímélés motivációs súlyát). Kutatóként az illető személyes tulajdonságainak, elméjének és gyakorlatának természet-kímélésre vonatkoztatható vetületeit firtatom éppen – ezt tudja ő is a saját módján (például a rólam alkotott elképzeléseiben feltételezhet egy „antikapitalista”, „zöld” irányultságot, talán).

⁶ Az interjúalanyaimra fantázia-nevekkel hivatkozom.

⁷ Jelen alfejezetben minden idézet alapértelmezés szerint az interview hivatkozott 10 percéből való.

„A klímát mint jelenséget alapvetően egy rossz dolognak tartom” – hangzik az értékítélet, és a tudatosság keretében rögtönözve eszébe jutnak negatív attitűdjének elemei: hogy káros baktériumok is megtelepedhetnek benne, mesterséges hűtésekként a helység levegőjét is „rongálja”, ami előbb-utóbb kikerül a „normál” levegőbe. „Ezek nem tudományos alapon meg-alapozott, hanem inkább ilyen intuitív, meg józan paraszti ésszel végiggondolt dolgok. Amik mind, együtt azt mondatják, hogy 'én nem' – nekem nem kell a klíma, nem szeretem a klímát.”

A „klíma-lekapcsolós” téma hermeneutikai körbejárásának ezen a korai pontján is egy környezet-tudatosságot felmérő kutatás perspektíváján keresztül az illető valószínűleg máris magas pontszámot kapna. Ez a végén további megerősítést nyer, mikor beszámolt más – egyébként a természetességhez való viszonyából következő – „egészséges szintű” szokásról. Például következetesen⁸ takarékoskodik a kommunális vízzel, ellentétben „az emberek nagy százalékéval”, akik szerint pazarolják azt. Fogmosás vagy zuhanyzás közben akkor folytatja a vizet, ha éppen használja. „Ezek ilyen nagyon banális dolgok – de én [...] amíg nem használom, addig elzárom.” Egyébként a mosószer használatát is optimalizálja – ezt nyilván már többes számban, a feleségével –, tudatában annak, hogy így csökkentik háztartásuk szennyvíz-kibocsátását. Fontos a nem-szemetelés, és hogy a szemetet olyan műanyagba csomagolják, amely lebomló. „Egy csomó apró dolog” – hivatkozva a napi gyakorlatba ágyazott 'mikro-szokásokat'⁹.

„Nem nagyon szeretem a klímát mint érzést sem” – kaptam egy megjegyzést a kognitív helyett az affektív és fiziológiai vetületekből, még a légkondicionálás beszámolója legelején. Nyilvánvaló, hogy a klímának elsődlegesen és elég objektíven az emberi testtel van kapcsolata, de nem kézenfekvő, hogyan strukturálódik össze például az illető rögzült fizikai diszkomfortja, a negatív attitűd illetve a természetesség iránti hajlam, mely intellektuális álláspontként is jelen van. A kognitív fejlődés kutatásának egyik legnagyobb alakja, Jean Piaget pedig talán épp ellenkezőleg, kézenfekvőnek találná, hogy megfelelési reláció áll fenn a testileg beépült struktúra, a kognitív struktúra és a rögzült szokás, viselkedési struktúra között.

Egyesítsük az említett, viselkedést meghatározó vetületeket a '*diszpozíció*' fogalomban¹⁰: tehát a fent említett attitűdöt, a hajlamot, az álláspontot és testi ellenérzést, melyek az illető rögzült „lekapcsolós” reakciójának hátterében állnak. A pszichológia, szociológia, antropológia és a filozófia egyes vonulatai találnák kézenfekvőnek a fogalom használatát. Egy szervezeti kutatásban pedig az illető diszpozíciói különösen az autoritásának pozíciójával össze-

⁸ A következetesség lehet, hogy kényszeresség formáját is ölti ilyen esetekben.

⁹ Kívánczik ide a megnevezés, a posztmodern szervezet-kutatás által használt 'micro-organizings' analógiájára. Utóbbira forrás Chia 1995.

¹⁰ A *diszpozíció* fogalmát részletesen lásd itt 86.o.

játszva kaphatnának érdekes fényt, abban a szituációban, amikor lekapcsolásra kerül a mások számára természetesen és kívánatosan működő klíma. Leginkább akkor kerülhetne egy szervezeti magatartási vizsgálódás sémái közé a fogalom, ha az elemzett szituációknak lenne lényegi konzekvenciája a vállalat gyakorlatára nézve – ahogy az interjún keresztül éppen vizsgáltakban nincs.

„Most nem fogok nekiállni megmagyarázni [egy kollégának], hogy az én filozófiám, meg a *hozzáállásom* a világhoz az olyan, hogy nem kell klímát használni. De szerintem ez olyan kicsi dolog. Tehát nekünk nagyon kevés olyan dolog van azért az életünkben, ami [kifejezetten] a környezettudatosság ellen lenne. Még lehetne szelektív hulladékgyűjtést tartani a [vállalatnál] – nem tudom, hogy csinálják-e, valószínűleg nem.” Hermeneutikai körbejárásunkban itt arra érdemes asszociálni, hogy nem termelő, hanem kevésbé megfogható szolgáltatásokat nyújtó vállalatról van szó, ahol a környezet-tudatosság az ügyviteli szokások és az ízlés kérdésköre marad.¹¹ Az ügyvitelben például az interjúalanyom határozott ítélete szerint nem pazarolják a papírt. „Nem [...] is tudom a miértjét, csak azt látom, hogy nem megy eszetlenül [...] a papírpazarlás ahhoz képest, amit előző cégeknél láttam. Itt mindenki akkor használja a papírt, amikor kell.” – hangsúlyozza az utolsó szót, hozzátéve, „feltétlenül”, és ezzel végképp normatívvá teszi az ítéletét, csökkentve szememben az érvényességét. Talány maradt, hogy az új helyen a papír nem pazarló használata honnan ered – annyiban maradunk, hogy így szokás ebben a miliőben. „[Itt senki nem szól a másokra], ez nem egy tudatos dolog, csak azt látom, hogy itt nem megy eszetlenül a papírfogyasztás.” „És ha látnád, hogy eszetlenül megy a papírfogyasztás, közbeszólnál?” kérdésemre igenlően bólintott.

Vélhetően, ha a papír használatának csökkentéséért emelné fel szavát, ez – ha nem is vezetne eredményre – összességében nem lenne abnormális törekvés a kollégái szemében. Józan ész alapján – az olvasóval talán osztott feltételezésem szerint – a munkatársakkal már a papírfogyasztás normális mértékéről lehetne vitatkozni, nem pedig az alapoknál kezdve, a szándék ontológiai¹² elfogadhatóságáról. A papírhasználat ügyében közös vagy összehangolható struktúrák, kapaszkodók képeznék a vita kontextusát. Közös osztott elképzelésekként, mint amilyen a papír és az erdő viszonya; közös ítéletekként, mint az erdők védelemre szorítása; gyakran kommunikált preferenciákként, mint a reciklált papír pozitív szimbóluma; követendő társadalmi mintákként, mint a szelektív papírgyűjtés; vagy közös gyakorlati élményeként, közös múltként, lásd az eseti iskolai papírgyűjtés élményei. Összességében a gondolkodási kultúra ezen közös metszetében, a közös irányultságokkal jellemzett kontextus

¹¹ A vállalat tevékenységének elsődleges hatásáról beszélve. Holott a sok ügyfelük folyamatainak megvalósításában való részvételük által lehetne környezetileg szignifikáns hatása munkájuknak – erre sajnos nem tértem ki a beszélgetésben.

¹² 'Ontológia' fogalma alá a dolgozatomban jól illik a lételmélet Kate Cregan szövegében mellékesen szereplő rövid értelmezése: „A jelentéssel bíró létezés, mely gyakorlat” (Meaningful existence as practiced). [2006:4]

révén nem lenne furcsa munkahelyi szituáció a papírfogyasztás további csökkentéséről beszélni, esetleg azzal a végkövetkeztetéssel, hogy márpedig most is eleget kímélik a papírt.

A klíma lekapcsolása, mint '*másság*', azaz egy deviáns törekvés vagy nem sztenderd diszpozíciók gyakorlása, viszont konkrét szituációs feszültségeket teremt. Ezek áthidalására az autoritás nem elégséges. Interjúalanyom elmondását újra-értelmezhetjük úgy, hogy a kollégákkal való közös értelmezési kontextus és precedensek hiánya, a 'meg-nem-értettség' való kiszámítható szembesülés elkerülése érdekében nyúl ő olyan retorikai konstrukcióhoz a lekapcsolás indoklásaként, melyek – mondjuk úgy – nincsenek pontos megfelelési relációban az eddig felfedett gondolati, érzelmi és fiziológiai struktúráival sem, és jórészt a valóságával sem. „[Arra hivatkozom] egyrészt, hogy fájom, másrészt meg ilyenkor mindig ki szoktam találni valamit, hogy allergiás vagyok rá, ez vagyok, az vagyok, és hogy ne, ne használjunk! Most nem fogok nekiállni megmagyarázni neki [kollégának vagy vezérigazgatónak], hogy az én filozófiám, meg a hozzáállásom a világhoz [– nevet –] az olyan, hogy nem kell klímát használni.”

Amennyiben a klímát elutasító hozzáállás közös, osztott diszpozíció lenne, akkor nem lenne másság, szituációs feszültség, amit retorikával kellene oltani. Az egész issue nem is létezne, talán csak egy külső megfigyelőnek tűnne fel a nem-használat gyakorlata, például egy elmaradott, klíma-használatot még civilizációs vívmánynak megélő kultúrából jött külföldinek, egy '*másnak*'.

Az interjú szövegében „légkondi” vagy „klíma” szóval (később „szörnyedvény” kategóriával is) hivatkozott berendezés, mely az Ypsilon mesterséges környezetének, irodaházi technoszférájának egy-egy szobájában jelen van, nagy valószínűséggel nem egy-egy önálló berendezés (RAC, room air conditioner), hanem az épülettel jobban egybeépített struktúra, egy fűtési, szellőzési és légkondicionáló (heating, ventilation and air conditioning) rendszer, azaz HVAC (melynek iparága más összefüggésben a dolgozatban még visszaköszön).

Az Australian Greenhouse Office számára készült 2005-ös tanulmányban¹³ olvashatjuk, hogy a 2000-2010 évtizedben az irodaházakban és otthonokban elektromos árammal működő HVAC berendezések az Ausztrália üvegházhatású gáz- (itt lényegében értsd: széndioxid) kibocsátásának 5%-ért volt felelős – főleg az áramfogyasztásuk által¹⁴, és e

¹³ Report #2005/16, „Proposal to increase MEPS for Room Air Conditioners and harmonise MEPS for single and three-phase units”, Regulatory Impact Statement, Draft final report, 21 June 2005, Syneca Consulting, készült az Australian Greenhouse Office (AGO) számára, ahol MEPS – minimum energy performance standards. A tanulmányban felhasznált számítás forrása: George Wilkenfeld and Associates, „Regulatory Impact Statement: Minimum Energy Performance Standards for Air conditioners and Heat Pumps”, 2000 September. Az alapadatok részben az EMET 1999 alaptanulmányából.

¹⁴ Az elpárologtatás elvén működő hűtő berendezések üvegházhatású gázok kibocsátásához direkt módon régebben CFC, ma HFC gázokkal járultak hozzá (melyek elszöknek a működő vagy selejtezett

5%-nak szinte egésze (90%-a) nem a lakossági felhasználásból ered (residential vs. commercial building), legnagyobb részt az üzleti, szolgáltató szféra irodaházaiból, hivatalokból és kórházakból. További adatokból [EMET 1999es: 6. diagram] kiszámítható, hogy az irodai és középületek beltéri hűtése az ausztrál CO₂ kibocsátás kb. 2%-át okozta (ezt az ausztrál kettő százalékot jegyezzük meg).

Az amerikai kormány statisztikájából [AEO2006] pedig kiszámítottam¹⁵, hogy ugyanebben az évtizedben USA-ban az üzleti, szolgáltató szférában (commercial sector vs. residential, manufacturing, transportation) a helységek hűtésére (space cooling) az 'irodaházi szektor' energiafogyasztásának 7-8%-a ment, illetve fűtést (és szellőzést) hozzáadva ez már 20-22% arány (elektromos HVAC metszet kedvéért csak elektromos fogyasztásra számítva 15-18%, azaz hasonló nagyságrend) [AEO2006, Table 5. átszámítása]. A beltérek hűtésére az amerikaiak otthoni létük (és távollétük) alatt pedig a lakossági energiafelhasználás 10%-át fordítják, azaz majdnem annyit, mint világításra (12%), a fűtéssel együtt pedig kb. 40% megy el [AEO2006, Table 4. átszámítása]. Ha csak az elektromos áramot nézzük, akkor az amerikai irodaházi szféra ennek 10%-át fordította a HVAC rendszerek hűtő funkciójának meghajtására, míg a világításra 25%-át, a lakosság pedig a hűtésre (léghkondi meghajtásra) 15%-át, míg világításra 17%-át, ugyanannyit. Ebben az időszakban (2005) a teljes amerikai energiafelhasználásból eredő CO₂ kibocsátás kb. 18+21%-a esik a kereskedelmi és lakossági szektorokra (ipar és közlekedés kb. 29+33%-ban felelős). Az összehatásban ma legnagyobb **üvegházhatású gáz kibocsátása mögött** az amerikaiak jó irodai, otthoni és bevásárlási közérzetét biztosító **beltéri hűtés 3-3,8%-ban** volt felelős (ha az országon belül zajló társadalmi valóságból származó kibocsátásra vetítjük).¹⁶ Noha ezzel a számítással kapcsolatban még sok kérdés merülhet fel¹⁷, de az az

rendszerekből), indirekt módon pedig széndioxiddal – az energia felhasználás által. Bár atmoszférából való kitisztulásának ideje nem évszázadokkal mérhető mint a széndioxidé, de a HFC üvegház hatása 100 évre vetítve több száz- vagy ezerszerese a CO₂-ének (GWP index, Global Warming Potential). Egyik kalkuláció szerint a hűtőberendezések indirekt hatása a globális klímaváltozásra 4-szerese a direktnek (forrás: The European Partnership for Energy and the Environment (EPEE) brossúrája, <www.epeglobal.org>).

¹⁵ Számolásomban a 2006. februári Energy Information Administration (EIA) jelentés „Commercial Sector Key Indicators and Consumption”, „Residential Sector Key Indicators and Consumption” és „Carbon Dioxide Emissions by Sector and Source” táblázatait használtam. Összes energia fogyasztás felhasználási arányainak számításánál a „Total Energy Consumption by End Use” sorokat, elektromos áramnál a „Purchased Electricity” illetve „Delivered Energy Consumption / Electricity” sorokat, az elektromos árammal kapcsolatos 45-50%-os veszteségeket nem vettem figyelembe. HVAC jellegű fogyasztásnál a 'space heating', 'space cooling' sorok mellett kereskedelmi szférában a 'ventilation' sort is számoltam, lakosságinál a 'furnace fans' sort is. A nem klimatizálási célú felhasználást nem tudtam kiszűrni.

¹⁶ AEO2006, Table 18 alapján adódó szektorális szennyezési rátákra vetített felhasználási rátákból adódó arány tudatosan tendenciózus állítással.

¹⁷ Például szembevetendő, hogy az ausztrál tanulmányban az áll, hogy a HVAC energiafogyasztásának csak 10%-a esik a lakossági szférára, 2000-ben pl. 8,4 PJ a lakosságra, 83 PJ az üzleti szférára, ellenben az amerikai adatok saját interpretációmban egyáltalán nem adják ezt a megoszlást, itt a lakosság hasonló energiát használ fel, mint az üzleti, szolgáltató szféra. Így az értelmezésem szerint csak HVAC (RAC) felhasználásból eredő hűtés energiaigénye (a lakosság intenzív fűtési igényeit félrerakva) itt 519 PJ a lakosságnál és 777 PJ a 'commercial' szektorban (0,74 illetve 0,49 PBtu (British thermal unit)), ami az országok közötti 15 szoros lakosságbeli különbséget a kereskedelmi szféra nagyságrendi különbségé-

általam kalkulált amerikai három százalék mondanivalójában hasonló eredmény az ausztrál kettőhöz.¹⁸

Az irodaházi szféra üzemelése csak látszólag tiszta, valójában a higiénikus elektromos vezetékeken érkező energia igencsak környezet-szennyező.¹⁹ Tehát egy magát a fejlett civilizációhoz tartozónak valló tetszőleges irodaházi dolgozó úm. „környezettudatosság ellenében” való dolgai között nagy súllyal esik *a saját mindennapi működése* is, nem csak azok a tevékenységek, melyek az általa adminisztrált, áttételesen támogatott vagy döntései által máshol testet öltő fizikai világbeli folyamatok keretében szennyeznek. A rendelkezésre álló direkt adatok és számításaim szerint a századfordulón az ausztrál vagy észak-amerikai kontinensek határain belül zajló társadalmi valóság által okozott üvegházhatású gáz emisszió nagyságrendileg 1-2%-a származhat az irodaházak hűtéséből, azaz a légkondicionálás erősen kényelmi funkciójából. Kényelmi – az 1-2%-ban nem szereplő szellőzéshez és fűtéshez képest, és ahhoz képest, hogy a 20. század nagyobbik részében egy ventilátor elegendő volt a civilizált irodai életérzés fenntartásához. Az üvegházhatású szennyezés teljes mérlegében az indokoltságában vitatható kényelemmel és pazarlással kapcsolatos lég-hűtési 1-2%-hoz az irodák számlájára írhatjuk még a világítással és egyéb operatív célú elektromos energiával való pazarló bánásmódból, az irodisták dolgaiból következő, számukra láthatatlan és szagtalan kárt. A globális bioszférát károsító energiafelhasználást csökkenteni az energia-hatékonyabb HVAC/RAC és egyéb irodai, számítástechnikai berendezések elterjedése, valamint a tisztább energia-előállítás (például beltérben, akkor kell legjobban hűteni egy klímával, amikor a kültérben a legjobb hatásfokkal működik egy napelem).

Itt érdemes rámutatni arra, hogy az irodisták által normálisnak hitt munkakörülmények, pontosabban az ezzel kapcsolatos diszpozícióik határozzák meg, hogy a berendezések fejlődésének szennyezést csökkentő hatása és a felhasználásuk iránti – ma még növekvő – igény azt növelő hatása milyen kumulált irodaházi energia-intenzitási trendet eredményeznek. Az irodaház egy olyan univerzális üzem, mely az emberek tömegeinek munkafeltételeit biztosítja, ebben az életformában az emberek call-center-től a legkülönbözőbb üzleti szolgáltatásokon át, média és politikacsináláson át a kormányzati hivatalnokoskodásig és bűnüldözésig bármit képesek csinálni bármilyen szerepben: asszisztensként, szakértőként, menedzserként, stb. A *normális irodai környezettel kapcsolatos elvárások* részben osztott diszpozíciókként ragad-

ben tükrözi, közben a lakossági fogyasztás számai még egy nagyságrenddel szakadnak el. További bizonytalanság, hogy az ausztrál eredmény expliciten épületekre vonatkozik, az alapul vett amerikai ágazati statisztika pedig értelmezésemben összehasonlítható, amennyiben a 'space cooling' is értelemszerűen épületekre vonatkozik. Kérdéses, hogy a kórházak az amerikai 'commercial' kategória részét képezik-e, stb.

¹⁸ Beltéri hűtésre vonatkozó európai adatokat nem sikerült találnom. Itt próbáltam: www.epeeglobal.org

¹⁹ Itt a klíma-használatra fókuszálok, de 2008-ban már meg kell említeni azt a környezet-szennyezést, mely a data-centerek energiafogyasztásból ered, és a data-centereket logikailag köthetjük az irodai szférához, mely ezeknek közvetlen használója.

hatók meg, egy rögzült, általános és strukturált elképzelésként az irodai életformáról, melynek önmagában is direkt kihatásai vannak a környezet-terhelésre. E életforma áramszámlában jelentkező numerikus konzekvenciáit az üzemeltető megkapja ugyan, de a normális mértékű áramfogyasztást nem ő, hanem a dolgozók fogják meghatározni, akik kegyeit a foglalkoztató-bérlő ma még olcsón szerzi meg az ilyen elvárásokat teljesítő munkahelyi környezet biztosításával.

Nem nyilvánvaló, hogyan szövődik össze a tudatosság, az emóció, a testi berzenkedés, a különböző attitűdök, az „élet-filozófia” és további 'soft' vetületek az interjú-alanyom és a légkondicionálás közötti összetett viszonyra, melynek egyszerű praktikus eredője, hogy a civilizált világban zümögő sok tíz millió²⁰ klímaberendezés közül egy-egy soha sem üzemel éppen az alany miliójében, személyes társadalmi környezetében. Ha hasonló deviáns diszpozíciók épülnének be statisztikai számosságú egyedbe, melyek eredőjeként megutálnák a légkondicionálókat, ahelyett, hogy tucat-autóikban is elvárnák meglétét alapfelszereltségként, akkor szélesebb körben alakulhatna ki hasonló gyakorlat – a „nem használok légkondit” normájának gyakorlata. Ha hasonló diszpozíciók mintáját internalizálna több ember és egyúttal externalizálna is a saját milióiba – hiszen így működik a társadalmi normák kialakulása –, akkor e multiplikáció révén a klíma mellőzésének szokása is szétterjedhetne a civilizált fogyasztói világban, globalizálnódna, és akkor a globális áramfogyasztás akár 10%-ot is visszaeshetne, ami az üvegházhatású gázok kibocsátását talán 1-2%-ban venné vissza. Ez persze fantázia, mert a normálisként elfogadott viselkedés és viszonyulás a dolgokhoz, így a klíma használatához – az adott társadalmi és ezen belül gazdasági kontextus terméke, nem pedig egy-egy működésében elszigetelt, egy kutató számára körülhatárolható tudatosságé, értékrendé, sztereotip képzeteké, melyek lokális beavatkozással módosíthatók lehetnének.

Pierre Bourdieu például a diszpozíciók összefüggő mintáinak elképzelésével próbálta tetten érni a jellemző viselkedések, viszonyulások mögötti összehangolt kognitív és cselekvési struktúrákat, mint a társadalmi gyakorlatot reprodukáló mechanizmust. Ezek a mintázatok nem kötődnek dedikáltan egy-egy dologhoz, noha valamilyen konkrét szituációban strukturálódhattak, de meghatározzák az egyén sok más arra rímelő szituációjának felfogását és az azokban való reakcióit, így strukturálnak más szituációkat, más dolgokhoz való viszonyt. [Bourdieu 2000/2005, Wacquant 2004/2005, Lizardo 2004] A bourdieu-i koncepció egyik meghatározója, Jean Piaget akkomodáció és asszimiláció összhatásaként írja le a mechanizmust, mely által cselekvési sémák újrahasznosulnak eltérő szituációkban [in Lizardo 2004].

²⁰ Tippelve abból, hogy a legnagyobb kínai légkondicionáló gyártó évi 10 millió egység előállítására képes [www.appliancemagazine.com/news.php?article=7450&zone=0&first=1].

Ypsilon a környezet-szennyezésre érzékeny, többek közt a klíma-ellenességben manifesztálódó sémáit generatív vetületben a neveltetésén túl egyfajta életszemléletére vezeti vissza.²¹ Mintha direkt Bourdieu alapján interpretálna, maga az interjúalany emeli ki az „életszemléleteként” hivatkozott összetett diszpozíció újrahazsnálódási sajátosságát: „[az életszemléletem] nagyon-nagyon implicit módon *átültethető* többek közt ilyen [pl. klíma-ellenesség] dologra is”. Ez az idézett állítás még kulcsszó használatban is (lásd 'átültethető'²²) korrekt megfogalmazása a diszpozíciók francia szociológus által leírt 'transzponálható' sajátosságának. Maga az „életszemlélet”, melyet az alany természeti vonatkozásúként észlelt, különböző életszituációiban újrahazsnosuló útmutatásként szolgál, „leginkább azzal foglalkozik, hogy minél természetesebb dolgokkal próbáljon meg az ember együtt lenni”. „Mármint olyan értelemben, hogy próbáljon meg a lehető legközelebb kerülni a természethez, meg a legjobban megérteni, és *oly módon szervezni a saját dolgait*, meg a saját környezetét...” [kiemelés tőlem] Itt lehetne fókuszálni a harmónia élményének kereséseként interpretálható képlékeny diszpozícióra, vagy az ezzel kapcsolatos felfogás gazdagításának igényére, vagy a modus operandi tudatos kontrolljára, vagy a személyes környezet aktív és normatív alakítására.

De inkább a 'módon' szót hangsúlyoznám az idézetben, mert a kiemelt beszélt nyelvi fordulat (megint csak váratlanul) találóan a bourdieu-i (és részben piaget-i strukturalista) felfogásnak egy fontos meglátását illusztrálja jól. Mégpedig, hogy az átültethető diszpozíciós struktúrának nem cselekvést determináló a szerepe, hanem az, ahogyan egy jellemző 'eljárási módként' különböző cselekvést egy-egy sztereotíp minta szerint strukturál. Ypsilon nem egy droid vagy zombi, akit az anyatermészet, a cél- és preferencia-rendszere vagy egy szekta arra programozott be, hogy szituációit az absztrakt természeti környezet várható hasznai szerint optimalizálja. A „természet-tudatossága” – ami a fenti idézetek szerint inkább „természet-érzékenység” – még elvként kifejtve sem pusztán követendő ideológiáról, értékekről, vállalt attitűdökről szól. Elmondását értelmezve, szól ez egyszerre életviteli módról, modalitásról, a világban való létezés módjáról, amit részben 'stílus' fogalommal is lefedhetnénk, hogy a tudatosságtól még jobban távolítsam.

Ebben a felfogásban a kognitív struktúra nem mechanikusan képezi le a konkrét cselekvéseket, hanem inkább az eljárási mintát, a modus operandi-t határozza meg, mely létezési és működési mód hordozza a mentális és affektív struktúrák tettekben strukturálódó bonyolultabb mintáját. Ez utóbbit operacionalizálja Bourdieu a '*habitus*' [habitusz] fogalmával, mely

²¹ Az elkülönítés, a strukturált válasz részben retorikai improvizáció is lehet, amit majd rögtön igyekszem is értelmezni, helyette indokolni. A strukturált választ kiváltó kérdésen nem volt direkt, nem a mentális, kognitív sémákra vonatkozott, hanem arra, miért fontos, hogy ne szennyezze a környezetet, amit az alany strukturáltan visszavezetett olyan hozzáállásra, amit tudatosan vall, és az önképére.

²² Disszertáció tervezetemben is éppen ezzel a szóval lett fordítva a 'transzpozitív', mely szó nem teljesen egyértelmű fordítása az eredetinek. Lehetne még: transzponálható, áthelyezhető, átvihető, transzformálható.

egy nagyon korai, de egyszerű definícióját idézve: *a diszpozícióknak egy rögzült mátrixa és elválaszthatatlan a cselekvésektől.*²³ Egy jó kereskedő modus operandi-ját jellemezhetjük azzal, hogy mindenben képes az üzletet meglátni: észlelni tudja a beavatkozására alkalmas szituáció mintázatait, operacionalizálható kategóriák szerint képes azt strukturálni, van fogalma a játékszabályokról, mások várható viselkedési mintáiról és a saját adekvát taktikájának koreográfiájáról. A habitus konstrukciója éppen arra hivatott, hogy a működési, észlelési és gondolkodási mód szokványos összefüggéseit ragadja meg. A habitus meghatározására később kerül sor (lásd 105. és 107.o.), itt most annyit érdemes rögzíteni, hogy *kollektív diszpozíciós rendszert* takar, mely az egyének (sok egyén) hasonló magatartási logikáját ragadja meg, melyet valamilyen játéktérben tanúsítanak, például piacon, iparágban vagy vállalatban – pontosabban több játéktérben egyszerre megragadható hasonló mintáit a viselkedésüknek.

A habitus tulajdonságainak leírásánál használatos fogalmak közül Ypsilon segítségével már szóba került az átültethetőség, azaz a 'transzponálhatóság', mely által a habitus más-más típusú szituációkban is hat. Az előbb fantáziaként felvázoltam a klíma-utálat normájának tömeges elterjedését, ami pedig a habitus-nak az átadhatóság, a 'transzferabilitás' tulajdonságára lehetne illusztráció. De kerülendő a félreértést: az Ypsilon megvallott gyakorlati elmélete²⁴, melyet a lekapcsolásoknál is követ, mely különböző szituációkban artikulálódik – még nem habitus. Akkor beszélhetnénk habitus-ról, ha szóba kerülne az a közösség, szubkultúra vagy osztály, melynek habitus-át tetten értük az interjúalanyban, illetve, ami még fontosabb, tudnánk, mely – lehetőleg közös – játéktér az, melyen ez a habitus működésbe lép. Mivel ennek felderítésére az adott interjú alapján nem kerülhet sor, ezért csak az egyén által internalizált diszpozíciókról szabad itt beszélni, noha nyilvánvalóan ezek is valamilyen szocializált, kollektív rendszer individualizált lenyomatai, a családé, az osztályé, valamilyen szellemi közösségé. Az egyén szocializáció által magába foglalt tulajdonságait Bourdieu másik híres fogalmával élve a 'kulturális tőkájébe' is beletartozónak vélhetjük, ha előnyt jelentenek a játékban, így például a céges gyakorlatban. A tőke durván értelmezve – forrás, a habitus pedig – mechanizmus. A kettő alkotóelemei, például a kognitív struktúrák, azonosak lehetnek.

²³ Pierre Bourdieu 1972/1977 „Outline of A Theory of Practice” :261 in Wacquant 2004/2005:2; Pierre Bourdieu 1968 „Intellectual Field and Creative Project” Social Science Information 8: 89-119. in Lizardo 2004:6

²⁴ Vallott és gyakorlott elmélet argyris-i fogalmakra való utalás. Vallott elmélet vagy érékek, azaz espoused theory fogalmát Chris Argyris Donald Schön-nel úgy vezette be, hogy szemben állítsa azt a gyakorlott, használatban lévővel, mely a theory-in-use. A két elmélet hordozójában ezek szerintük nem vágnak egybe, ellentmondóan párhuzamosak is lehetnek, szoktak lenni. [Argyris 1993:25, Bakacsi 1996] Adott esetben az interjúalany beszámolója, azaz a lekapcsolások tükrében használatban lévőnek is tekinthetjük egyben a „filozófiáját”.

Az életszemlélete, melynek részeként értelmezi Ypsilon a környezet-érzékeny diszpozícióit, kifejtése szerint vegyül a neveltetésével. A neveltetésétől az interjúalany úgy határolja el a természet-érzékenységgel kapcsolatos életszemléletét, mint olyan vallott és gyakorolt „filozófiát”, mint melynek van (családi miliőhöz képest) külső, hagyományos szemléleti, spirituális meghatározottsága (lásd szellemi közösség). Tehát mégél egy külsőleg és hagyományosan létező (szociális) szemléleti struktúrával való megfelelést, a mentalitásának külső forrását (ha jól értem). Az pedig, hogy a környezet-szennyezésre való érzékenysége az életszemléleten keresztül „a saját belső [énjével] is harmonizáló dolog” – külön értelmezést kap. „Így nőttem fel, így neveltek: hogy mindenféle ilyen, az ember által előállított, ilyen mesterséges 'szörnyedvényt' [...] próbáljuk meg elkerülni. Tehát így a klíma is például ezek között van, hogy a klíma nem igazán jó dolog. És nem szeretem a klímát. A klímának van mindig két oldala: az egy dolog, hogy befele hideg levegőt fűj, de az valahol kint is csinál valamit a levegővel.”

Az interjúalannal mi egy középiskolába jártunk, rendszertelen módon tartjuk a kapcsolatot és közös ismertségi hálózatunk is van (ez 5 interjúalanyomból 4-ről elmondható). Amennyiben ez az iskola erős gondolkodásmódbeli és cselekvési mintákat szocializált belénk, melyek ma is hatnak, akkor közös cselekvés szituációiban az együttmozgásunkon habitus-t lehetne tetten érni. Kulturális tőke tekintetében egyértelműen sejthető a közösségünk. Mivel egy kapcsolati háló részei is vagyunk, amit ritkán ki is használunk, ezért egymás 'társadalmi tőkéjét' is tápláljuk Bourdieu fogalmai szerint. Amit az interjún kívüli ismereteim alapján tetten tudnék érni még közös habitus-ként – az egy későbbi szocializációs metszőponttal kapcsolatos, egy MNC-vel,²⁵ melynek miliójében egyszerre dolgoztunk, mely vállalat ugyanabban az iparágban működik, ahol szakmailag mi is működünk, és mely vállalattól óhatatlanul örököltünk felfogási és cselekvési mintákat – és felteszem ezek rendszerét, mely itt-ott megnyilvánul.

Az illető természetességhez való ilyen viszonya „egészséges szinten” gyakorlott elméletének²⁶ bizonyul pár más említett „banális”, „apró dolog” révén is, mint a takarékos vízhasználat, a körülmekintő szemetelés, a mosószeres és napolaj használatának korlátozása (hiszen ezek elhasznált maradékai is okoznak kint a bioszférában valamit – felfogása szerint). Ezek a mikro-szokások szisztematikusan illeszkednek az interjúrészletben feltárt kognitív, spirituális, affektív és fiziológiai vonatkozásokkal, melyek az interjúalany aktuális énjeként – értve: identitásaként – kommunikálódtak, valamit illeszkednek a kommunikált generatív vonatkozásokra is, azaz a témában vallott elméletéhez, „filozófiájához” és a témához kapcsolható szülői, családi hozzáálláshoz.

²⁵ Multinational corporation

²⁶ Theory-in-use – hogy az Argyris-től átvett fogalomhasználatára utaljak megint.

„De mint vezetőként ezeket nem mondhatom el magamról, mert most a [vállalatnál] nem nagyon kerülök ezekkel a dolgokkal kapcsolatba. Hát most az ember a mosdót használja [...ennyi]”. Sajnos az interjúrészletben csak egy magánszemély környezeti szempontból pozitív viselkedését és gondolkodásmódját láthatjuk kirajzolódni. Az hogy, hogyan működhetnének a feltárt diszpozíciói a vállalati társadalmi felelősség (CSR) kontextusában, mint az ökológiai felelősséget is lefedő kurrens értelmezési és viszonyulási keretben – rendkívül érdekes kutatási terep lehetne. Egy ilyen kontextusban (Czarniawska és társa cikke nyomán [1995/1992] kialakított) módszertani felfogásom szerint már el kellett volna különíteni a „civil” személyiségét a szakmaiságától, a 'professzionális maszkjában' gyakorolt karakter irányultságaitól.²⁷ De Ypsilont, vállalatát és országát még nem érintette meg a CSR agenda (és az másutt sem jelentős az interjúfelvétel és a dolgozat megírása idején).

A dolgozat egy későbbi fejezetében (110.o.) felvázolok egy elképzelést a vezetők környezeti gondnokságának kialakítására. Annak lényege, hogy milyen magatartási diszpozíciót kellene így kialakítani a vezetőkben az Ypsilon illusztrációja alapján – úgy hiszem, átlátható: Ypsilon erre irányuló tudatos szándék nélkül is, (személyes) karaktere szerint gondnoka (steward) és bajnoka (champion)²⁸ a természeti környezet ügyének. Ilyen lehetne a vezetői gyakorlata részeként is. Van benne környezeti tudat (literacy), számot tud adni irányultsága indokainak és eredetének. Ez a tudatosság erősíti a tényleges magatartását, de már nem ez, hanem a „zsigeri” logika írja le inkább a magatartásának mechanizmusát, a cselekvés diszpozíciós logikája.

És még egy fontosnak vélt megfigyelésem: az Ypsilon hozzáállásából általa előadva is hiányzik az idealista, moralista modalitás. A saját karakterének felvállalásáról van szó – neutrálisan tudja beállítani mások előtt a diszpozícióját egy megfelelő viszonyulásként, cselekvési orientációként. A dolgozatom kutatás közben keletkezett és háttérben maradó spekulatív sejtése szerint: *Ugyanilyen neutrális beállítódás a környezeti ügy gondnokságára, ha beépül a vállalatvezetők magatartásába, jelentős kihatású eleme lehet a CSR gyakorlatnak (a fenntartható gazdálkodásnak) – főképpen azáltal, hogy a természet döntéshozókba ágyazott érintettsége eleve strukturálni fogja a gyakorlat felfogását, a stratégia-alkotó tevékenységeket, mások tevékenységét.*

Így például nem csak a döntések kontextusaként jelennének meg környezeti ügyek, nem egy belső vállalati funkció (környezet-irányítás) szempontjaiként, nem hatósági vagy szabályzati követelményekként, hanem úgy, hogy a környezeti ügy jelentései (meanings) előre struktu-

²⁷ Utalás az intézményi szerep és a személyes identitás külön kezelésének lehetőségére a professzionális maszk metaforája alapján (lásd 143.o.).

²⁸ Abban az értelemben, hogy bajnokként kiáll a nehézségek ellenére az ügy mellett.

rálhatják a gazdálkodási döntések kontextusát, mérlegelés nélkül is orientálva a vállalati gyakorlatot.

Ami pedig Ypsilon esetéből nem veendő át a körvonalazott általános felvetésembe a vezetők környezeti gondnokságáról – az a karakter fellépése. Támaszkodva Mintzberg [2006/2005, 2002] állítására arról, hogy a *leadership* (személyes vezetés) nem hősi tevékenység, irreális is elvárni, hogy környezeti gondnokként való vezetői fellépésre mintául az Ypsilon személyiségéből fakadó határozottság szolgáljon. Annál inkább kell építeni a CSR agenda által legitimált, már követendőként szocializálódó 'másságra', illetve a vállalatvezetők szubkulturális közösségeiben szocializált magától értetődésre a környezetileg pozitív diszpozíciót felépítő kognitív és cselekvési sémákkal kapcsolatban. (Lásd később mint a 'gyakorlatformáló közösségek' szocializáló hatása, 130.o.).

A 10 perces interjúrészlet elemzésére visszatérve: Mint empiriának a gyakorlati érvényessége erős függvénye annak, hogy a klíma-lekapcsolások valóban megtörténnek-e. Például nagyon valószínűtlen, hogy a kollégákat rá lehessen venni, hogy 35 fokos kánikulában izzadjanak a tárgyalóban, tehát a „mindig lekapcsolom” általánosítás csak korlátozottan lehet tényszerű. De ezt a körülményt most tekintsük kevésbé lényegesnek az idézetek illusztratív erejéhez képest.²⁹ Azt gondolom, hogy a gyakorlati szignifikancia megközelítése alapján az Ypsilontól kapott empirikus anyag józan ész szerint hitelt érdemlő állításokkal és interpretációkkal szolgál.

A tényszerűség mellett szól némileg a megbízhatóság is, például az hogy a részletek rímelnék, hiszen nem csak a jelen szerkesztett hermeneutikai feltárásomban, de az interjú-epizód eredeti szövegében is konzisztens képet adnak a részletek, illetve stimmelnek a tágabb képpel. Noha nem kizárható, hogy egy olyan diszkurzív játék zajlott, melyben az interjúalany már megélte azt, hogy jó pontszámot ért el a kérdéseim mögött sejthető értékítéletek szerint, és önmaga által „macsóidként” aposztrofált jelleme hajlamosítja arra, hogy sok színes ecsetvonással gazdagítsa a képét, itt-ott pontszámrontó megjegyzéseket is vállalva. Ráadásul provokatívan kezdtem a kérdezést. Kérdés, hogy mennyire hitelt érdemlő a beszámolója a sugallt gondolkodásmódot (mindset) és gyakorlatát illetően. Tettem egy kísérletet a tényszerűség kontrolljára, de a megkérdezett közös ismerőseink nem voltak vele és vállalati klímával egy szituációban. A „mindig lekapcsolom” állítás korlátozott érvényességére utólag írásban rákérdeztem – erről később, a dolgozat jelen főfejezetének legvégén, körülbelül 100 oldal múlva.³⁰

²⁹ Valamint az interjúrészlet tendenciózusnak tekinthető interpretációit. Az interpretálhatóság szabadsága a dolgozat posztmodern irányultsága okán, úgy vélem, tágabb keretekben megengedett.

³⁰ Ha az alfejezet elolvasása alapján az az utóérzet marad, hogy a habitus valami banális, szépirodalomban és tudományban más szavakkal már sokszor leírt dolog, akkor sikerült a szövegezés.

2.1.2. Környezeti kockázat, mint absztrakció

Az előzőekben boncolgatott interjúrészet nyilvánvaló társadalmi fontosságát a környezet-szennyezési ügy napirenden lévő kontextusa adja.

Az ökológiai vonatkozás ma (2006 végén) bizonyára főképpen a civilizációs rizikók által kapott utat a legkülönbözőbb kutatásban, politizálásban és megvalósításban. Három illetve majdnem kettő évtizednek kellett eltelnie a Római Klub illetve a Brundtland Bizottság jelentései óta, hogy eljussunk az érdemi gyakorlati lépések kezdetéig, amikor a környezeti vonatkozások kezdenek beépülni a gondolkodási kultúránkba, a gondolkodásmódunkban problémateretek között átvihető sémákká kezdenek erősödni – azaz kiépülni látszik a szociális objektivitásuk, mely gyökeret kezd verni a privát (és szervezeti) szubjektivitásban. Érdemi gyakorlati lépéseket már a gazdasági szcéna véleményformáló szereplői is megfogalmazznak cselekvési programként, lásd Stern Report³¹, ahol drasztikus fenyegetések vannak ábrázolva mint bekövetkező középtávú jövő, és mely jelentés drasztikus lépések azonnali megtétele mellett voksol.

A globális kockázat, például az antropogén eredetűnek vélhető klímaváltozás, a nagyközönség számára a hiperrealitásban kezdte meg és folytatja létezését, empirikusan az emberek számára nem megfogható. Például még nem kezdte el elnyelni az óceán a tengerparti városokat. Ugyanígy a hiperrealitásban – azaz mai kultúrában a valóság helyét sokszor maradéktalanul betöltő reprezentációkban, a TV-ben sugárzott képekben, hírekben, bulvárlapokban, más média-formátumokban vagy éppen pszeudo-dokumentum-filmekben – élhetjük át, hogy a globális felmelegedésen túl mit jelent a légszennyezés, a globális járvány, vagy mik a génmanipulált élelmiszer és a nano-technológia vélt veszélyei. Katasztrófa- és fantasy műfaj látatja velünk átélhetően az extrapolált környezeti jövőt. A *hiperrealitás* – a médián kívül meg tapasztalható valóságtól (éppen a média nem transzparens közvetítése által) külön életet élő, de az emberek tudata számára közvetlen valósággént tapasztalt valóság. A hiperrealitás az általa közvetett módon hivatkozott eredeti 'külső' valóság tulajdonságait átdolgozza, átértelmezi, és ezeket az újra-interpretációkat kezeli legközelebb kész tényként, valóságosabbá gazdagítva a képüket. Ennek a reprezentációnak a jelentését értelmezzük tovább, ez befolyásolja a mindennapi gyakorlatunkat. (A referencia referenciája, a másolat másolata.)

Ilyen áttételes és újraértelmezett viszonyban lehetünk most a legtöbb globális környezeti kockázattal. Mert ezek vagy távolságuknál fogva jutnak el hozzánk a média közvetítésével, mint az esőerdő pusztulása, vagy ugyanez a televíziós távolság ötvöződik azzal, hogy szán-

³¹ Brit kormányzati megrendelésre készült, Sir Nicholas Stern nevével fémjelzett elemzés – 'Stern Review on the Economics of Climate Change' – jelentése. Lásd <<http://www.occ.gov.uk/activities/stern.htm>> vagy <www.hm-treasury.gov.uk/independent_reviews/stern_review_economics_climate_change/sternreview_index.cfm>

dékosan exportáltuk³² a hajdan volt közeli szennyezőket és munkamódszereket, így a közvetlen fizikai vagy szociális közelségben megoldottnak érezzük a látványos problémákat (nehézipari emissziói) – már csak televíziós távlatból fenyegetnek. És áttételes illetve újraértelmezett a viszony, mert a fenyegetés absztrakt (mint CO₂ a légkörben vagy Chernobyl emissziója „láthatatlan ellenségként”³³ 1986-ban), továbbá valószínűségi is, kompetenciánkon túli és még a hozzáértők által is vitatott, mint a metán felszabadulása a melegedő tengerfenékről, melynek következményeként várhatnák a következő generációk a vizet a tengerparti városainkban³⁴. Az ökológiai terhelés, az irreverzibilis károsítás és legtöbbször a környezeti minőség problémáit is csak áttételeken keresztül tapasztaljuk, és már készen kapott interpretációkkal ítéljük meg. Ahogyan például a globális politikai kockázatokat is – korábban az atomháborút, ma a terrorizmust, mely utóbbi társadalmi és emberi háttéréről csak redukált racionális és kulturális elképzeléseink vannak – megint csak a hiperrealitás jelenségeibe formáltan. Társadalmainknak a berendezkedését arra, hogy kockázatokkal együtt, azokat menedzselve éljenek, Ulrich Beck új társadalmi minőséggel ruházta fel, mint 'kockázati társadalom' [Giddens 2006 alapján]. Ennek egyik sajátossága, hogy a globalizált társadalom *a saját kezével alkotott (manufactured) kockázatokat, azaz antropogén előzményekhez kötött rizikókat kénytelen kezelni.*

Az ökológia problémákra sokoldalúan tekinthetünk. Egyik oldalról ezek objektívak, mert a fizikai, természeti világban léteznek az őket reprezentáló folyamatok (például mint az erdőirtás, az ivóvízkészlet korlátozottsága, a nukleáris szivárgás, a csernobili felhő elvonulása Európa felett, a gleccserek olvadása, a szennyezett víz, az ózonlyuk, a növekvő CO₂ koncentráció az atmoszférában). Más oldalról szubjektívak, mert legtöbbször csak absztrakcióként tapasztaljuk meg őket. Azért is absztrakta, mert maga a globális problémás ügy, a kár – még nem bekövetkezett esemény (a lényeges klímaváltozás). Továbbá azért is absztrakta, mert azt gondolhatjuk, hogy még elég idő van arra, hogy valami megoldás szülessen rá, ahogy eddig is. Közgazdászokként például bízhatunk abban, hogy piaci alapra kerül a szennyezés mint externália, technológiai korszakváltások állnak be vagy a piaci érdekeltségek által meg-

³² Thompson et al. cikke [2005:58] ezzel a közfelfogással ellentmondóan, árnyalva azt közli V. Fitzgerald 2002 „Regulatory investment incentives” alapján, hogy „az Egyesült Államokba irányuló közvetlen tőkebefektetések (FDI) nagyobb mértékben kapcsolatosak szennyezés-intenzív iparágakkal, mint az USA-ból kiáramló FDI”.

³³ Az emisszió láthatatlan ellenségként támadta meg az elhárítás első szakaszaiban bevetett és rövid időn belül rémes módon elhunyt embereket (egy-néhány száz áldozat), a filmszalagon villanásokként is látható sugárzással 3 napot gyanútlanul végigélt város lakóit és a kitelepített zóna sok ezer lakóját, legalább 70 ezer „likvidátoroként” utána bevetett embert, Európa több távoli területét és lakóit, összesen legalább 6 millióra becsült „érintettet”, akikből szerényebb becslés szerint 4 ezer ember hal meg „direkt következmény” státusban, vagy 16 ezer, vagy 40 ezer, vagy 93 ezer – ezen azóta is vita folyik. Források: <en.wikipedia.org/wiki/Chernobyl_disaster>, <titania.sourceoecd.org/nw=1/rpsv/~4292/v3n1/s1/p1l>, <www.discoverychannel.co.uk/battle_of_chernobyl/index.shtml>, <http://www.nature.com/news/2006/060417/full/news060417-5.html>

³⁴ Lásd például: <news.mongabay.com/2005/0906-gas_hydrates.html>

mozdulnak valamilyen, számunkra absztraktságukban megbízható társadalmi folyamatok, az egésznek pedig keretet ad a felvilágosult szabályozás.

És ez a logika is helytálló. Szabó Katalin az „eláraszt minket a tengervíz” típusú katasztrofá-fóbiás elmélkedést árnyalva hívta fel a figyelmemet arra, hogy London városában a 19. században komoly számítások léteztek arra, hogy extrapolálva a lovaskocsi közlekedés növekedési ütemet és egyes körülményeit a kereslet tükrében, a várost belátható időn belül sűrű rétegben elborítja a fekália. Pedig mégsem. Tehát a tudományos-technikai fejlődés és vele együtt a gazdaság rendelkeznek azzal a beépített lényegi tulajdonsággal, hogy időben feloldják a társadalom elé tornyosuló problémákat.

A CO₂ általában színtelen és más érzékszerveinkkel sem észlelhető, pedig ha barna lenne, rég nem engedtünk volna ilyen eregető masinákat magunk köré, a fejlődés más utakon alakult volna. Az előbb a környezeti kockázatról írtakat ezért is éleztem ki *az ökológiai ügyek absztrakt, áttételes és hiperreális minőségének* oldaláról – esetleg ez ma már egy lényeges (szignifikáns) minőség. Mely az objektív társadalmi folyamatok (vagy a láthatatlan kéz implicit) probléma-megoldó képességét módosíthatja.

Baudrillard-t olvasva a modernitás új minőségeiben inkább *a krízis elmélyítésére való hajlamot* látjuk ki. Dolgozatomban egy hasonlóképpen implicit és probléma-megoldó társadalmi mechanizmussal foglalkozom (ez a kollektív cselekvés diszpozíciós logikája), melynek tudatos használata – sejtésem szerint – esetleg hozzájárulhat a ráció, a piac, a tudás, a fejlődés, a moralitás, a hit és a modern nyugati társadalom intézményei alapján zajló fejleményekhez, hogy mégiscsak a 'sunny day scenario' szerint alakuljanak az elkövetkező évtizedek.

Sajnos, a kockázat absztrakt minőségét szemlélteti a gazdaság környezeti kockázatainak kezelését széles társadalmi és vállalati szerepvállalásban megoldani igyekvő **CSR** típusú megközelítés is. A *vállalatok társadalmi felelősségének, felelősség-vállalásának* egy már több éve épülő, az EU politika által is felvállalt felfogása ez, mely több vonzó tulajdonsága mellett a management tudományok által kidolgozottnak tekinthető corporate governance sémára is rímel. A gondolkodási kultúránkban (jelenleg) leginkább erősödőnek látszó társadalmi „agendáról” van szó, mely a környezetre is érzékeny, melyet az üzleti szféra is sajátjának kezd vallani, esetleg praktikusan is, és melynek a fenntartható gazdálkodás (vállalati fenntarthatóság) is alárendeltje tulajdonképpen. Továbbá a dolgozatom által is meglovagolt megközelítés és hívószó ez. A CSR-nek, ennek a heterogén áramlatokat egyesítő idiómának van egy már-már kanonizáltnak tűnő ábrája, és ebben a modellben annyi bizonyosan rögzült, hogy kulcsfogalma – az 'érintett felek' (*stakeholder*). Az ökológiai probléma esetére ez a kulcsfogalom pedig úgy képződik le, hogy az absztrakt, arctalan 'környezet' (the 'environment') címkéjű entitás szintén érintettként jelenik meg e módszertani reprezentáció első

szintjén. Ellentétben a másik (legalább) 8 felmerülő korporatív érintett féllel (részvényesek, dolgozók, szállítók, stb.)³⁵, melyek jellemzően nevükben is – néha archoz köthető – cselekvésre képes félként jelennek meg. Ezáltal az azokhoz köthető ügynökség is valamennyire érthetőbb módon reprezentálódik a modellben (és ennél fogva megfoghatóbb – hogyan a gyakorlatban), mint a környezeté.

Objektívabb valóságként, közvetlen tapasztalatként az ökológiai problémák akkor lennének jelen, ha például a széndioxid barna színű lenne. A bevezetőben utaltam már arra, milyen egyértelműen reagált London városa az 1953-as szmogra. Tegyük fel lenne időgép, mellyel a 21. század második felét elhanyagolható ráfordítással meg lehetne látogatni egy-egy hétvégére – azt a kort, melyben a mai kisgyerekek lesznek döntéshozók, illetve a környezetük ügyeivel felelősen foglalkozó emberek. És tegyük fel, hogy a mai embereknek kötelezővé lenne téve, hogy egyes hétvégeiket a mai gyermekeikkel, unokáikkal nem a jelenben játszadoxva, hanem a jövőben töltsék, ahol tényleg tapasztalható lenne a klímaváltozás a mai vészforgatókönyvekben írtak szerint – akkor ez a közvetlen tapasztalat (sűrű élmény) a mai társadalmak hozzáállását minden tulajdonalapú és hatósági ráhatás nélkül is az öko-felelős orientációba terelhetné. Ypsilon magatartási formái sem lennének furcsák. Ha néhány hónapig sajátkezüleg szelektíven kellene gyűjteni a hulladékot, de azt is amit közvetve hozzuk létre, ez nevelő hatással lenne ránk, hogy kevésbé tegyünk közvetve a környezet ellen, sokszor sokezer kilométer távolságból. Ha energetikai szempontból önfenntartó mikrokörnyezetben köteleznének minket élni, az árammal működő klímáknak gyorsan keresnénk helyettesítést a földalatti hideggel (kiderülne, hogy az is hatékony gazdaságilag, csak nem ebben az irányban alakult ki a problémamegoldó szokásunk, hanem az elektromos kűtyük irányába), vagy már nem is számíтана annyira a klimatizálás.

Az elmondott példák spekulatívak, de az aligha vitatható, hogy a minket közvetlenül körülvevő gyakorlat logikáját viszonylag gyorsan a magunkévá tesszük, *anélkül, hogy szisztematikusan át kellene gondolni az indokoltságát, újrakalkulálni a gyakorlat szabályait*. Ha társadalmilag normális a klíma intenzív használata és negatív visszajelzéseket kapunk az izzadságunkra – használjuk a klímát és hálásan éljük meg a technológia progressziót, mely az autónkat ezzel alaptól felszereli. A társadalmon belül kialakuló egyének így szocializálódnak, más környezetből jövők ehhez asszimilálódnak. Egyéni szinten a mintaátvételt Piaget után *akkomodáció*nak, idomulásnak hívhatjuk, ugyanis itt az egyénben élő struktúra dolgozódik át.³⁶ A

³⁵ Tehát a környezet mellett: részvényesek/hitelezők/befektetők, dolgozók, szállítók, vevők/ügyfelek, kormányok/közhivatalok, szakszervezetek, helyi közösségek, politikai csoportok. [Thompson G. et al. 2005] És még esetleg az üzlettársak és versenytársak is – összesen 11. [Amaeshi et al. 2005]

³⁶ Jean Piaget asszimiláció és akkomodáció fogalmait másodlagos forrásból, pl. Lizardo 2004, Wikipedia és más internetes források alapján veszem.

társadalmi normák sem változatlanok. Nem csak az emberek alkalmazkodnak, adaptálódnak a körülményekhez és adoptálják a mintákat, de a dolgokat is idomítják. A fogalmakat továbbforgatva: *asszimilálják*, hasonítják a bennük kialakuló sémákhoz. Ugyanígy az emberek belső struktúrája megmaradhat, esetleg magába foglalva újabb körülményeket, miközben a társadalom osztott struktúrája átdolgozódik. Ez a kétarcú alkalmazkodás folyamatosan zajlik, valamilyen uralkodó társadalmi minták szocializálnak, valamely minták kikopnak, és a sémák módosulnak is, idomulva a változó környezethez, körülményekhez, más gondolkodási és magatartási sémák meghatározó szerephez kezdenek jutni új társadalmi normaként.

Ha sokan és intenzív bevontsággal szembesülünk az irritáló szmoggal, az unokákra hagyott környezeti örökséggel, hajlamosabbak leszünk illeszkedni olyan magatartási formákhoz, melyek *a bevontság által strukturált negatív élményeink alapján és a többiekkel együtt osztott* ez irányú ítéleteinkkel egybevágnak. Ez *a kollektív hajlam lehet magyarázója a kollektív cselekvésnek is*. Az olyan fogalmak mint a tudás, az érdek, a szükséglet, az egyéni racionalitás, az ideológia, a moralitás másodlagosak is lehetnek az elterjedt kollektív cselekvési sémák kialakulásában és újratermelődésében. Olyan értelemben másodlagosak, hogy a megfigyelő, a kutató által absztrakcióként belevetítettek a valóságba egy rendszerezett magyarázat érdekében. A kollektív tudattalanban a közös tapasztalatok alapján kialakuló vélemények és reagálási minták nem szisztematizáltak szükségszerűen. Illetve amikor már kollektív tudatként, kialakult gyakorlatokként stabilizálódnak társadalmi valósággá, akkor sem feltétlenül kapcsolódnak célok követéséhez, mint ahogyan hosszú távon a magatartás részévé vált szelektív hulladékgyűjtés sem tudatos egyéni szinten, hanem már egy magatartási hajlam.

Például Ypsilon az otthoni „környezet-tudatos” mikro-szokásaival kapcsolatban így nyilatkozik: „Egy csomó apró dolog, de ezek már így beépültek teljesen az életünkbe, hogy így nem tudatosan³⁷ csináljuk ezt, mármint olyan értelemben tudatos a viselkedés, de nem úgy, hogy hirtelen első szándékból, hanem már így benne van a dolgainkban, meg az életünkben.” Ha ezek a „banális”, „apró dologok”, mint a takarékos vízhasználat, a körületek szemetelése, a mosószer és napolaj használatának korlátozása (ez az interjúalany felsorolása) általános cselekvési mintákká válnak az ember miliőjében, akkor a viselkedés tudatossága még kevésbé lesz tetten érhető. Mint ahogyan papírzsebkendőt használunk az orrunk váladékának eltüntetésére, nem pedig vászonzsebkendőt. (De zsebre dugjuk a zsebkendőt az eltüntetett váladékkal együtt, magunknál tartjuk egy darabig, eszünkbe nem jut, hogy kezünkbe is lehet orrot fűjni és helyben eldobni a szennyezést – van kultúra, ahol ez a szokás, van, ahol az, és mindkettő gusztustalannak találja a másik viselkedési mintát [Cregan 2006]).

³⁷ A „tudatosan” fogalom használata esetleg lehet a rákérdéseimben használt „környezet-tudatosság” fogalomra reflexió.

Kevésbé antropológiai példával élve, az egyéni magatartás szintjén nem cél, hogy a szemét megfelelő feldolgozásra kerüljön, kollektív szinten – az, ezért kialakult a kommunális szemét feldolgozás intézménye, mely infrastruktúrát, például szürke kukákat, vagy színes konténereket biztosít a házak mellett, továbbá kísérő elemekként kaphatók a szemetes zacskók a közértben, melyek illenek a műanyag szemetesládákra. Az emberek tudatosság nélkül vesznek részt a szemétfeldolgozás kommunális rendszerében, a családban kialakul ki viszi ki a szemetet, és a kertvárosban tudják mikor jön a kukás autó. Ez egy kollektív magatartási minta, magatartási minták rendszere, történetesen szisztematizált, részben mérnöki szándék szerint összehangolt, és racionalitást is találhatunk benne, társadalmi racionalitást. Egyéni szinten tudatossá és célzatossá akkor válna a magatartás, ha valami megváltozna a dolgok stabilizálódott menetében. A szelektív hulladékgyűjtéses rendszernek is van társadalmilag elfogadott rációja, mely a többletköltségeket igazolja, van egy mérnöki precizitással megtervezett infrastruktúrája és van az egyéni tudatosságot célzó propagandája. Társadalmi rendszerként a szelektív hulladékgyűjtés akkor kezd el működni, amikor az emberek mindennapi és heti gyakorlata illeszkedni kezd a kiépült rendszerre. A társadalmi rászakás fázisában nyilvánvaló szerep jut a célok propagálásának és elfogadásának, mely csak egyes fogékony (erre hajlamos) egyedeknél fog tudatos reakciót kiváltani, a többség lényegében egyszer csak tudomásul veszi normaként (hajlamos normaként elfogadni valamit, ha más is így tesz), majd egyre nagyobb szerepet kap az elterjedésben a hálózati hatás (mint például a mobiltelefon használat elterjedésében), ha végül egyszer társadalmi szokássá válik a szelektív gyűjtés, azaz egy mindennapi játékká válik, és akkor az egyének szintjén tudatos célzatosság nélkül fog zajlani, noha objektívan illeszkedni fog az eredetileg eltervezett következményekhez, a társadalmi célhoz. A technikai és társadalmi mérnökök által felvázolt szabályok (rules), ha a gyakorlat kialakul és reprodukálódik, kollektív viselkedések szabályosságáivá (regularities) alakulnak át – vagy kialakul, vagy nem, és vagy egybe fognak vágni az elképzelt és szövegezett szabályokkal, vagy nem, vagy sajátos áttételekkel. Az emberek közreműködése egy reprodukálódó rendszerben spontaneitásában is összehangolt lesz – például rendszeresen visznek a szemét-begyűjtő rendszerbe inputot. Objektívan szabályozott és szabályos lesz a gyakorlat – például időben eloszlottan, és tartalom tekintetében is tervezhetően képződik a szemét. Az infrastruktúra néha alkalmazkodni fog a változó szokásokhoz, szabályosságokhoz.³⁸

Az előbbi leírásra illik, hogy „[m]inden kialakult gyakorlat kollektív eredmény és történetiség eredménye” [Warde 2004:18], annak ellenére is, hogy a szelektív hulladékgyűjtés jelentős részben társadalmi mérnökség eredménye, az idézetben a „kollektív eredmény” (collective achievement) pedig eredetileg inkább arra utal, ahogyan „[a] gyakorlatok idővel alakul-

³⁸ A bekezdés szóhasználata követte a bourdieu-i habitus definíciót (lásd 105.o.)

nak ki a bennük részvevők csoportjai által, akik bevonódnak ebbe a gyakorlatba”³⁹ [ibid]. Vagyis az, ahogyan a tevékenységek konkrét megvalósulása működő valósággá áll össze, az az előzmények összjátékának, a történetiségnek is sajátos produktuma, amit a gyakorlat kialakulásban és újratermelődésében szerepet játszó aktorok hajlamai, gondolkodásmódja, mindenféle társadalmilag beléjük épült ítéleti és magatartási mintáknak a konkrét esetre való illeszkedése határoz meg. Így a társadalmi cél, az adminisztratív szabályozás, a megvalósítás ésszerűsége és *gazdasági rációja*, esetleg a *magatartás erkölcsössége* csak *egy-egy a több meghatározó társadalmi körülmény között*.

2.1.3. Az ökológiai probléma kerülendő gazdasági internalizálása

Bourdieu egyik fejtegetésében [1988] így fogalmaz: „[M]ég ha nem is zárható ki az egyetemes elméleti lehetősége a gyakorlat termelődésének racionális alapelveinek, de a hozzá való folyamodás hajlama és képessége maga is az őt lehetővé tevő társadalmi és gazdasági feltételekhez kötött: az a valódi paradoxon, hogy akik nem szeretnék a gyakorlat és különösen a gazdasági tevékenységek termelődésének semmilyen más elvét vállalni mint a racionális tudatosságét, kihagyják a számításból a gazdasági racionalitás kifejlődésének és alkalmazásának gazdasági előfeltételeit”. Mely gazdasági előfeltételeket a szerző társadalmi szabályosságokként írja le elméletében.

A gazdasági folyamatokban még mindig önálló logikát kereső közgazdászok számára a „puha” társadalmi meghatározottság, amilyen a kollektív cselekvés diszpozíciós logikája, nehezen interpretálható és még nehezebben operacionalizálható. Annál kézenfekvőbb a racionális ügynökség, ügynökök preferenciái, intézményes érdekek, tranzakciós költségek vagy információs aszimmetriák, rizikó-vállalási különbözőségek tárgyasítása⁴⁰. Ha a Paul A. Samuelson féle **individualisztikus racionális szemléletet** örökítjük a gazdasági gondolkodásba, hajlamosak leszünk tudatos célzatossággal viselkedő egyéneket és háztartásokat absztrahálni, megtervezett stratégia szerint működő vállalatokat, makrogazdasági faktorok mentén absztrahálható társadalmi-gazdasági folyamatokat értelmezni leszünk hajlamosak, mely reduktív szemléletben az implicit hézagokat, illetve a szükséges összhangot a mikro és a makro szintek között, és az aktorok között talán leginkább az Adam Smith durván redukált hagyatékából kiemelt láthatatlan kézre bizzuk. Hajlamosak leszünk olyan fogalmakat operacionalizálni és tárgyasítani is, mint a szükséglet, a szűkösség, az előny, a tudás, az érdek, a várakozás, a választás, a döntés, a racionalitás, a hasznossági függvény, a tőke, az eloszlás, az egyensúly és esetleg kontextuálisan hivatkozunk az értékrend, az ideológia, a moralitás, a

³⁹ Gyakorlatok – practices, bevonódnak – szerepet vállalnak, engage.

⁴⁰ A kollektív cselekvési racionalizmus individualista ontológiája szerinti magyarázatainak ilyen felsorolását Mark Blyth [2003b:2] alapján válogattam, kiegészítve Schoemaker kollektív modellről szóló szövegrészének olvasatával [1993:118]. 'Tárgyasítás' – reification, lásd Chia 1995.

büntetés vagy általában a kultúra ésszerű szerepére. Feltételezzük, hogy a gazdasági gondolkodás elsődleges fogalmainak és szabályainak alárendeltek azok a szabályosságok, melyeket az antropológusok és szociológusok fedeznek fel *abban, ahogyan az emberek által megvalósított tevékenységek a történetiségükkel meghatározva alakulnak ki és egy tartósan szabályozottan működő valósággá állnak össze*. Feltételezzük, hogy a társadalmi valóság működése hatékonyan szabályozható is a gazdasági szempontból operacionalizált fogalmak eszközeivel. Hogy a szabályozásban minél kevesebb 'puha' társadalmi zaj legyen, szívesen ajánlunk a meglévő piaci viszonyok gazdaságtudomány számára értelmes vonatkozásaiba natív módon illesztett terelőket (adó, díj, termékdíj), vagy a kép teljes letisztulása érdekében piaci viszonyokra javasoljuk konvertálni a szabályozatlan valóságot (szennyezési jogok piaca, társadalmi és természeti javak magántulajdonba adása). Így a zárójeles példák által visszajuttatunk az ökológiai ügyekhez.

Közgazdászként ugyanígy szívesen látjuk elsődlegesen formalizmusok mentén működőnek az intézményeket, a szervezeteket. Így logikusnak látszik a bürokratizáltság kiegészítése környezetközpontú irányítási rendszerekkel (KIR). *Az embereket pedig magatartásukban tudatosnak és értékekkel motiváltaknak látjuk a modernista, közgazdasági gondolkodási mintánk által. Így tarthatjuk perdöntőnek a környezet-tudatosságot az emberekben, mint fogyasztókban, dolgozóknak, vezetőkben.*

Tagadhatatlan és kétségtelen, hogy a hatósági normák, szabványok, adók, díjak, a szennyezési piac, a gazda tulajdonos törődése, a saját magatartás ökológiai hatásainak felvilágosult ismerete, a fenntartható fogyasztás és termelés szándékolt követésére való motiváltság – mind meghatározó elemei a környezet-károsító gazdaság visszaszorításának. De ha úgy vesszük, hogy a fogyasztói és gazdálkodói magatartás csak egy metszetében gazdasági, csak szűk manőverezési keretek között van benne jelen a tudatosság és a józan számítás, egyébként pedig a kevésbé racionális emberi természet, a komplexen konkrét társadalmi viszonyok és konstrukciók, illetve a jelenbe ágyazott történetiség bonyolult gravitációjában zajlik az, amit „gazdaságiként” interpretálunk reduktívan – akkor adódik, hogy *aggasztó a reduktív gazdasági gondolkodásmód és beavatkozási hajlam domináns szerephez jutása egy olyan kulcsterületen, mint amilyen egy ökológiai krízishelyzet kezelése*.⁴¹

A gazdasági szemlélet sem tagadja, hogy az ökológiai ügyek kilógnak a gazdasági domainből – különben miért fogalmaznánk úgy, hogy ezek alapvetően externáliák. Közgazdászként

⁴¹ Ehhez még hozzá lehet tenni, hogy a hatósági és piaci szabályozás egyaránt a megfelelés (compliance) felé orientál, próbál orientálni, amiben tetten érhetjük a cselekvő, például gyártó minimalista attitűdjének szorgalmazását (ugyanezt lásd majd a minőség témájában visszatérni a fejezet egy későbbi alfejezetében). Ahogyan Ray Anderson, egy szőnyeggyártó óriásvállalat feje negatívan fogalmaz, az ilyen szabályozás az „as bad as the law allows”, a megengedett legrosszabb eredmény elérésére állít be. [Achbar et al. 2003/2004, 2. lemez, interjú] Ellentétben az aktív szerepvállalás esetével, ahol a cselekvőtől elvárt az öko-érzékeny orientációja szerinti igényes és kreatív magatartás, és a proaktivitás.

lehetne úgy okoskodni, hogy minden társadalmilag fontos viszonynak és tevékenységnek van reprezentációja a gazdasági domainben – hiszen a gazdaság örökös afelett, hogy érvényesüljön a társadalmi hatékonyság –, csak az externáliában érintett felek, szereplők, tevékenységek között hiányzik egy illő tranzakciós csatorna, mely a valós hatásokat értékcserében kompenzálhatná. Mindenképpen belátható, hogy a gazdasági recept az ökológiai ügyek megoldására – az internalizálásuk, belsővé tételük, beemelésük a gazdasági domainbe. Vagy a kilógó szereplőké, szerepeké és tevékenységeké, vagy a viszonyaiké. Az internalizáláshoz feltételeznünk kell, hogy az eredeti társadalmi viszonyok leképezhetők a gazdaság nyelvére (például a ivóvízhez fűződő szükséglet, a természeti tájhoz kötődő életvitel). Továbbá, hogy ennek a koncepcionális transzformációnak nem lesz eleve kárvallottja maga az ökológiai ügy, ahogyan az a társadalomban eredetileg felmerült (lásd egyenlő jog a vízhez és levegőhöz vagyontól függetlenül, a közösség szimbiózisa a tájjal, motiváltság az önkéntes segítségre, társadalmi összefogás). Feltételezzük azt is, hogy a gazdasági viszonyokkal való szabályozás adekvát és szándékolt hatással lesz az eredeti ügyre (például a szűkös vízkészlet, a védett táj magánkézbe adása révén, vagy szennyezési jogok kereskedelmével). Gondolnunk kell azt, hogy a gazdasági ideológiával dominált gondolkodásunk ellenére hatástanulmányainkkal kompetensen felmértük a beavatkozás egyéb társadalmi konzekvenciáit és ezekre a beavatkozás egész életciklusa folyamán felelősséggel viseltetünk (lásd a helyi kultúra és szokások, a hosszú távon érintett alacsony alkupozíciójú felek, a fiatalkorúak szocializációja, vagy az évek múltán hulladékká váló termékekkel kapcsolatos gyártói felelősség). Tehát a szándékos és átgondolt beavatkozás esetében, a változás esetében is kompetens viszonyban kellene lenni a komplex társadalmi viszonyok és konstrukciók szabályszerűségeivel, valamint az ökoszisztémák szabályszerűségeivel. Végül a gazdasági módszerek iránti elkötelezettségünkben feltételezzük, hogy más beavatkozási mód társadalmilag kevésbé hatékony, mint az **internalizálás**.

Jelen dolgozatban előtérbe kerül, hogy a társadalmi valóságnak, az emberek szocializált viselkedésének és a gazdasági gyakorlatnak meghatározó mozgatói, szabályosságai, struktúrái nem írhatók le a gazdasági nyelv operacionalizálható fogalmaival anélkül, hogy akár egy használhatatlanságig redukált elmélethez jutnánk az eredeti problématerben zajló eredeti magatartási szabályosságok reprezentációjában. Ezzel semmiképpen nem teszünk olyan lehetetlen állítást, hogy a gazdasági gondolkodás használhatatlan a társadalmi ügyek kezelésében. Főleg Pierre Bourdieu gazdaságra is illesztett szociológiai elméletére, és – sokkal kevésbé feldolgozott módon, de – egy insider, Deirdre McCloskey közgazdász szemléletére és egyes gondolataira is alapozok, annak kifejtésében, hogy a józan számítások, szándékosan működő struktúrák, szükségletekkel, hatékonysággal és információval kapcsolatos motiváltság, mint a gazdasági gondolkodás alapelvei, csak szűk értelmezését adják a gazdasági való-

ságnak magának is. Így a határozottan gazdasági gondolkodás mintáival feltérképezni nem gazdasági ügyeket – termékeny, de nem az az objektívnak szánt vagy irányadó vállalkozás lehet. *Gazdasági viszonyok közé beemelni társadalmi problémákat – pedig csak szigorú körülményekkel a beemelhetetlen, de prioritásukban nem kevésbé jelentős vonatkozások iránt.*

Internalizálás egyik fontos esete a környezeti ügyek átültetése az intézményesített politikai cselekvés kontextusába. John Barry sarkos fogalmazását idézve: „Ahhoz, hogy a zöld követelések 'meghallgatásra' találjanak a környezetvédelem jelenlegi politikaformálási rendszerében, azokat rendre ki kell ragadni az eredeti normatív kontextusukból, és a pénzügyi mérésekre redukálni, mint a domináns 'közös nevezőre', amivel a liberális demokratikus állam már tud mit kezdeni. Így tehát egy hön szeretett és kulturálisan jelentős tájképpel vagy ökoszisztémával kapcsolatos, etikai fogalmakra alapozott védőbeszéd helyett bele kell menni a mindent átható, utilitarista számolásba a 'költség-haszon elemzéséről'. Ez arra *kényszeríti az embereket, hogy kategória-hibát vétsenek*, és az etikai aggodalmaik monetárisként reprezentálódjanak felfr.” [2002:11, kiemelés tőlem] Azaz, a problémák átfogalmazása a gazdaság nyelvére erőszakkal megváltoztatja azok eredeti vélt természetét.⁴² Ha a gazdasági gondolkodás dominálhat az ökológiai ügyek operacionalizálása terén, akkor elfogadunk olyan nyelvet, gondolkodási és cselekvési sémákat, játékszabályokat, melyek aligha termettek arra, hogy képviseljék az összetett társadalmi problémákat, valamint a bioszféra, az ökoszisztémák problémáit különösen nem. Nem gondolom, hogy a környezetvédelem politikaformálási rendszerében kizárólagosságot kaphatna a pénzügyi elemzés, azt azonban igen, hogy nagy autoritása lehet más szakértői véleményekkel összevetve. Nem gondolom, hogy a gazdasági szemlélet általában kizárólagosságot kaphatna, hiszen ez ellentmondana az alaptételnek, hogy a társadalmi viszonyok komplexek és beépültek a gyakorlatba, így a politikaformálás gyakorlatába is. De azt be kell látni, hogy a gazdasági gondolkodásnak ma autoritása van más, 'puhább' társadalmi konceptualizálással összevetve. Szemiotikai fogalmakra utalva mondhatnánk, hogy *a gazdasági ítélet modalitása magas*, (mert) a reprezentációinak autoritását és megbízhatóságát hajlamosak vagyunk túlértékelni.

A környezeti témák társadalmi szintű koncepcionális reprezentációja – kritikus kérdés. Mindennek előtt: maga a természet is egy konstrukció számunkra. Ingolfur Blühdorn⁴³ szintén radikális állításával élve: „[a] fontos kérdés nem az ökológiai károkozás, pusztulás, az egészségi problémák, stb. megléte, hanem inkább az, hogy miért és milyen mértékig lehet ezeket a jelenségeket problémákként és válságokként konceptualizálni” [in Barry 2002:7]. Ez találó

⁴² Vessd össze Pierre Bourdieu állításával, melyet Chia idéz: „[a hagyományos akadémiai nézőpontban lakozó logicizmus] 'meg nem tudja ragadni a gyakorlati logika elveit anélkül, hogy erőszakkal meg ne változtatná azok természetét'” [Bourdieu 1980/1990:86, in Chia, 2004:30].

⁴³ I. Blühdorn 2000 „Post-Ecologist Politics”, idézi Barry 2002, de nem osztja nézetét.

az európai társadalmakra nézve. Mint korábban fogalmaztam, az ökológiai problémákat a legtöbben *absztrakcióként* tapasztaljuk meg – a nagyvárosi levegő, a folyók vízének szennyezettsége és a szemét jelenségein felül ezek például Európában nem igen érzékelhetők fizikai közvetlenségükben (amint többségükben a harmadik világba exportálódtak a fizikai termeléssel és majd az összes kapcsolódó bajukkal együtt). Maradt a hiperrealitás – a környezeti bajok a hiperrealításban reprodukálódnak a társadalmi valóságunk számára. A gazdaságot, a közgazdasági gondolkodást is tekinthetjük az egyik hiperrealitásnak, hiszen ez is egy kópiája a gyakorlati valóságnak, mely kópiát valóságként vagyunk hajlamosak tapasztalni. Tehát nem csak a hírekben és az ismeretterjesztő csatornák modalitásában reprodukálódnak a környezeti gondok valóságként számunkra, hanem a gazdasági ítélet modalitásában is. Például okozott károk pénzben kifejezett értékeként, betétdíjként, kereskedhető szennyezési jogokként, külső hatások konkrét értelmezéseiként, szennyvíztisztító beruházásokként, várható perköltségekként, pályázható támogatásokként, pályázati megszorításokként, PR tételekként, a vállalati image elemeiként.

A környezeti témák gazdasági modalitásával kapcsolatban különösen aggasztó az a körülmény, hogy a gazdasági gondolkodás – arrogánsan fogalmazva – „cinkos összejátszásban” van az ökológia problémák lényeges eredendő okaival és a fenn nem tarthatóságot reprodukáló, szinten tartó mechanizmusokkal, kultúrával. Leegyszerűsítve: azáltal, hogy a modern jóléti társadalom strukturális függésben van a fogyasztás növekedésével, a pénzügyi vetületben kalkulált növekedéssel [Jackson 2004:1, Creutz 1994/1997]. Eltekintve a nagy válságoktól, a kapitalizmus minden szakasza (és minden kulturális változata⁴⁴) megőrzi a hitelrendszer által determinált, növekedés-orientált alapmechanizmust, miközben az ilyen berendezkedésen nyugvó társadalmak különféle világnézetet, vallást, erkölcsöt, életmódot, nemzeti kultúrát vallhatnak magukénak. A kapitalizmus a jóléti fázisaiban is erősen gazdaság-centrikus berendezkedés marad. Ennek megfelelően *a közgondolkodás és politikai gondolkodás mintái összefonódtak a gazdasági gyakorlattal összefonódott elvekkel* – így ma politikai cél is a gazdasági növekedés, a fogyasztás a társadalom vezérlő gyakorlata és önkifejezési eszköze, a vállalatok működésében a tulajdonosi hozam szentséget élvez. A neoklasszikus alapokat és a samuelson-i értelmezésüket követő gazdasági gondolkodás igazolja a felhalmozás és az önérdék jótéteményét, összejátszásban van *a felvilágosult modernista hajlammal a környezet meghódítására*, igazolja a gazdasági ráció objektivitását és priorizált státuszát, tárgyi-asítja az olyan fogalmi referenciákat, mint egyéni szükséglet, ellenben külsődlegessé teszi a felelősség, erkölcs, bizalom, elkötelezettség, szerepvállalás kategóriáit.

⁴⁴ pl. amerikai, német, svéd, japán, brazil, orosz, közép-európai

Történetben visszakövetve: a Protestantizmus révén előbb elismert létformává vált az aszketikus munka, és az önmagáért való vállalkozás, majd megérdemeltté a személyes anyagi jólét; az Ipari Kapitalizmus olyan gazdasági környezetet hozott létre, amely a tömegek számára is elérhetővé tette a jobb módú városi életformát; a Modernizmus megalapozta a fejlődésnek és a termékek életciklusának fontosságába vetett hitet; a Jóléti gazdaság révén a tömegek javak iránt vélt szükséglete kielégült; a Posztmodern időkben a tömegek elméjébe beszivárgott a szimulációk ekvivalenciája; napjainkban pedig a Gazdaság megteremti *az illúziók fogyasztásában való létezés* környezetét.

Az állítás nem az, hogy kapitalizmus egyenlő felhalmozás, maximalizálás, profit, számítás mínusz erkölcs. Hanem az, hogy a történetesen ezzel a címkével azonosítható *uralkodó társadalmi-gazdasági berendezkedés elveiben és funkcionálásában összefonódott az ökológiai-lag fenn nem tartható társadalmi-gazdasági gyakorlattal*, a mainstream gazdasági gondolkodás pedig alapelveivel (módszertanilag) rögzíti a berendezkedés ezen tehetetlenségét, ezért *aggasztó, ha az ökológiai problémákra olyan gondolkodás alapján keressük a megoldást, mely nem csak társadalomtudományosan elavult és társadalmilag korlátolt szemléletű, de alapelveivel magában a problémában okozati módon érintett.*

A 'mainstream' pontosítás, azaz, hogy az állítás a domináns és konvencionális gondolkodási áramlatra vonatkozik, szükségszerű: az azt meghatározó gazdaságtudományi gondolkodók nem azonosak a közgondolkodásba redukálódott elveikkel, például – számomra valamenynyire ismertem – Adam Smith, Maximilian Weber, John Maynard Keynes, Friedrich August von Hayek, Milton Friedman differenciált és kifinomult társadalomtudományos nézeteket képviselnek. Egy tisztán pénzügyi matematizált elmélet is lehet a gyakorlatról differenciáltan gondolkodó (lásd például Diamond 1984). A jelen dolgozatban hangoztatott szemlélet szerint viszont a fogalomalkotás és a cselekvés sémákká redukálódik, ezek a sztereotípiák meghatározó szerepet játszanak a gyakorlatban, tehát *a mainstream-nek a gyakorlatba működő elméletként beépült vonatkozásai lényegesek.* Ahogyan lényeges az is, hogy *a mainstream gondolkodás változzon.*

A gazdaságtudománynak a mainstream stabilitást ad és az egzakt tudomány képét táplálja, ezért is tűnhet más szociológia „puhábbnak”. Holott a gazdaságtan közelebb állhat egy hittudományhoz, mint a fizikához. „Majdnem minden vezető gazdaságtani iskola nagyobb hatással volt a világra 'vallási' tekintélyénél fogva [...], mint azzal a konkrét technikai ismerettel [...], amivel szolgált”⁴⁵ – nyilatkozza ki egy akadémiai közgazdász, aki korábban az amerikai hatósági szabályozás alkalmazása terén gyakorolta a tudományt. Robert Nelson-t saját nézeteivel egybevévőként idézi Deirdre McCloskey [in 2006:196], aki a gazdasági és gazdaság-

⁴⁵ Robert H. Nelson 2001 „Economics As Religion: From Samuelson to Chicago and Beyond” :267 in McCloskey 2006:196

tani történelemnek is, és a XX. század végi észak-amerikai gazdaságtani publikációknak is jeles ismerője.⁴⁶ A baloldaltól elhatárolódó liberális közgazdász idézi kollégájának azt az állítását is, hogy a gazdaságtan a „jólét új vallásának a teológiája”. Idézi továbbá, hogy: „Az amerikaiak tipikusan abban hisznek, hogy a józan ész irányítja a világot, és mélységesen hisznek a haladásban.”⁴⁷ McCloskey úgy tartja, hogy a mai világi vallás hisz a társadalmi mérnökségben és olyan jövendölésekben, mint az 'idősor-elemzéses ökonometria'⁴⁸, illetve ez „[a]z új vallás anyagi üdvösséget ígér, mely Nelson szerint spirituális üdvözülést is hoz.” [ibid:197] „Akár jó ez, akár rossz, a gazdaságtan a földi világban zajló haladás és problémamegoldás új vallásának a hittana”, ami persze nem egy vallás – teszi hozzá McCloskey. Nelson egyébként az amerikai világi vallás megújulását két „egyház” egyesítésében reméli, a környezetvédők és a libertáriusok összefogásában, továbbá a „posztmodern gazdasági/gazdaságtani teológiát” szorgalmazza modernista mesterkéltség és társadalmi mérnökség nélkül. „A jóléti állam és a gazdasági tevékenységek új világát az emberi létezés értelmének és céljának tágabb megértési kontextusába kellene helyezni.” [ibid:198] Az idézett szövegrészekkel korrektül meg nem alapozott következtetésként úgy látszik, hogy a liberális gazdasági elmélet számára továbbra is szükséges lenne a gazdaságtan vallási tekintélyének fenntartása. A „tágabb megértési kontextus” igénye még nem jelenti annak beismerését, hogy a társadalomtudomány puhább irányzataival, azaz a már felhalmozott eredményeivel úgy kellene öszeépülni, hogy egy egyenrangú tudomány szintjére lépünk vissza. (Esetleg alapvetően a szociológia és szociál-pszichológia alá rendelt diszciplínaként.)

Bourdieu úgy véli, hogy a közgazdasági gondolkodás ma még arra hajlamos, hogy a gazdasági műveletek kudarcait utalja a szociológusokhoz. Mert hajlamosak vagyunk arra a distinkcióra, hogy a gazdaság rendszerét a tényleges logika, így a piac által uralt területnek, a logikus viselkedés területének tekintsük, és ettől elkülönülten kezeljük a bizonytalan 'társadalmi' rendszert, melyet „nem-logikai” szokások, szenvedélyek és erők öntörvényűsége hálózta”. [Bourdieu 2000/2005:210] Történetesen a fentebb idézett McCloskey szorgalmazza azt, hogy a közgazdasági gondolkodás [mainstream szintjén] vegye tudomásul, hogy *a józan számítás, okosság, gyakorlatias know-how (prudence) mellett más személyes, polgári, társadalmi és kulturális [szabályosságok] (erények) úgyszintén relevánsak az üzleti alapokra helyezett (burzsoá, polgári) társadalomban.* Számomra mérvadó véleménye szerint, kevés közgazdász érti ma az 'erkölcsi érzelmek' kifejezés mögé rejtett másik adam smith-i örökséget: „Kevesen – és évtizedes késéssel a szociológusok, szociál-pszichológusok és irodalmárok mögött – vesszük végül észre az etikai talajt, melyen a gazdaság növekszik.” [McClos-

⁴⁶ Hogy autoritásával nyomatékot adjak a kevésbé ismert névtől származó véleménynek.

⁴⁷ Robert H. Nelson 1991 „Reaching for Heaven on Earth: The Theological Meaning of Economics” in McCloskey 2006:196

⁴⁸ Írja ezt McCloskey, aki az ökonometriának szintén szakembere

key 2006:xiii] Az áthallás a dolgozat következő fejezetében kifejtett bourdieu-i ítéletekkel lényeges és lényegi, érdemi. A társadalmi beágyazottság bourdieu-i értelmezése általánosabb, strukturáltabb és szociológiailag kidolgozott, éppenséggel szolgál egy jól kidolgozott „tágabb megértési kontextussal” a gazdasági valóság értelmezésére.

Bourdieu a szociológia és a gazdaságtan hagyományos elkülönülésének túlhaladottságáról a saját elméleti keretét propagálva így ír [2000/2005:210]: „A mesterségesen széttagolt társadalomtudományt csak úgy egyesíthetjük, ha tudatosan bennünk, hogy a gazdasági struktúrák és gazdasági ügynökök, vagyis pontosabban a diszpozícióik – társadalmi konstrukciók, melyek elválaszthatatlanok a társadalmi rendet alkotó konstrukciók teljességétől.” Az idézet egyik utolsó művéből való, „The Social Structures of the Economy”. Ebben Bourdieu alapvető jelentőséget tulajdonít a **diszpozíciók** elemzésének, azaz a gazdasági ítéletalkotás és cselekvés sémáinak elemzését helyezi előtérbe. Diszpozíciók itt – a gazdasági gondolkodásban alkalmazott fogalomalkotási irányultságok, illetve a gazdasági rendbe illeszkedő akciók, cselekvések végrehajtására való képességek és hajlamok. Az ítélet és cselekvés diszpozíciói ötvöződnek, egyszerre teszik lehetővé és be is korlátozzák a magatartást. Egyszerre jelentenek korlátozó, tehetetlen és tudattalan állványzatot a tudatos cselekvés és szabad véleményalkotás körül, illetve állványzatot a kreatív és innovatív folyamatok kibontakozására.

Például⁴⁹ ilyen ítélet egy fogyasztói preferencia, mely ötvöződik a vásárlási és önkifejezési magatartás sémáival; ilyen cselekvési hajlam a szakmai rutin, mely a munkahelyi mindennapokba illeszkedik; ilyen hajlamok rejtőznek egy átlagos munkanap forgatókönyvében. A szervezeti működés is számos mikro-szerveződés összeépüléséből áll össze, mely elemek mikro-logikája nem tudatos vagy racionális, hanem sztereotip [in Chia 1995]. Tendenciózus egy vezető törekvése a cége jövőjét illetően, és ez az irányultság nagy részben gyökerezik az egyén múltbeli szocializációjában illetve a jelen társasági körének gondolkodási és cselekvési sztereotípiáiban (ez megjelenik az empiriában is). Tudattalan módon egy cég magáévá tesz elképzeléseket a vevők igényeivel kapcsolatban, ez befolyásolja azt, milyen eredményt keres és talál egy erre vonatkozó piackutatás során. Egy-egy piacon kialakulnak normák a minőséggel kapcsolatban, amit mind a keresleti, mind a kínálati oldal elfogad, a minőség nem objektív, hanem társadalmi jelentésekben leegyeztetett, az ipar befolyásolhatja a szimbolikus jelentéseit, beállítódásokat alakít ki az ügyfelekben, de maga is a társadalomból veszi át az elképzeléseket a minőségről. A fogyasztást sok stílári és ízlésbeli hajlam befolyásolja, legyen szó öltözködésről, ingatlanról, utazásról, irodabútorról vagy autóflottáról, vagy hídépítésről. A társadalom irányultságai oda-vissza kapcsolatban vannak az adminisztratív rendszer politikájá-

⁴⁹ Részben bourdieu-i, de általában saját példák. A források megjelölése arra az egy mondatra vonatkozik.

val, mely beszabályozza az iparágakat, melyeknek elképzelései részét képezik a társadalmi irányultságoknak. Az adózás nagy részben hajlandóság és kialakult társadalmi játékszabályok keretében működik. A német monetáris rendszer sikerének az erős jegybankkal való azonosítása orientálta az EU monetáris integrációjának konkrét megvalósítását [in Blyth, 2003b:5]. A diszpozíciós logika talán abban is tetten érhető, ahogyan az IMF által segélyezett országok hajlamosak voltak elfogadni a liberális reformok cselekvési receptjeit. Ma pedig a globalizáció által épülnek be széles palettán uniformizált gondolkodási és cselekvési minták, stílusok, ízlések.

A hangsúly a *nem tudatos, nem szándékos, ösztönös szabályosságokon van, melyek a magatartásba „beépült dolgok”, nem kérdőjelezzük meg őket, leggyakrabban tudomást sem veszünk a közösségi mintákkal kapott fogalomalkotási és gyakorlati szabályosságainkról*, néha mi hozunk mintát adoptálható reagálási sztereotípiákra. A diszpozíciók hordozói egyének, szerepek és csoportos alakulatok, intézmények is (ügynökök). Egy-egy diszpozíció több cselekvési szférában is jelen van, hat. Ilyen diszpozíciók összefonódva 'habitus'-t alkothatnak, a gazdasági ügyek kontextusában – gazdasági habitus-t. Habitus-ként a diszpozíciós viselkedési és kognitív szabályosságok a környezettel, közösséggel, történetekkel és célkitűzésekkel spontán összehangolt rendszert képeznek, mely rendszer inerten strukturálja a gyakorlatot és a változó gyakorlat által át is strukturálódik. A *habitus egy társadalmi szabályozottság, mely az egyénekben tudattalan módon van jelen*. Bourdieu szociológiai rendszerében a habitus a sok egyéni tudattalan része, mely összetetten szabályos magatartást köt össze a társadalom strukturált játéktereivel, a mezőkkel. Ilyen 'mező' egy piac, egy közösség, egy iparág. Ebbe a koncepcióba illeszkednek a szerző más híres koncepciói, mint kulturális, társadalmi és szimbolikus tőke, kiegészülve a nemzeti, technológiai, szervezeti, törvényi, kereskedelmi és pénzügyi fajtákkal, illetve a mezőkhöz fűződő 'érdekkel', mely utóbbi a kapcsolódáson kívül a valamely területhez fűződő szakértelmet is tükrözi. A habitus nem egy absztrakt társadalmi konstrukció, hanem egy olyan társadalmi szabályosság, mely az egyénekben lakozik és nyilvánul meg, többek között testi beépültséggel is (lásd járás, ízlés, berzenkedés). Ellentétben a modernista ráció, érdek illetve számítás alapú, célirányos magatartási logikákkal, a habitus által leírt *gyakorlati logika* a bevontság, szerepvállalás, részvétel (*engagement*) meghatározó erejét képes megragadni, többek között azt, hogyan ragadható meg a *folyamatos kollektív cselekvés, összejátszás*, anélkül, hogy az egyéni viselkedésben, a pszichológiában keresnénk erre kiindulópontokat. A közgazdászok által a józan ész ellenpontjaként, kísérrőjeként vagy a vele kötelékben hivatkozott *erkölcs* ilyen megvilágításban 'egy' humán szabályosság, több meghatározó között.⁵⁰ A *józan ész* pedig Bourdieu szerint nagyon szűk korlá-

⁵⁰ Dolgozatomban igyekszem elkerülni a gazdálkodási gyakorlat immoralitásának ítéletét, mely véleményem szerint rendkívül egyszerűsítő. Ezt az egyszerűsítést cáfolja sokoldalúan McCloskey 2006-os

tok közt manőverezik, ennek játéktérét a társadalmi struktúrák egészen mélyre, az egyéni kognitív struktúrákba és a fizikai testbe építik. Az explicit gondolkodás ezeket a tehetetlen kereteket néha áttöri, például *krízishelyzetben*⁵¹.

Bourdieu úgy véli, hogy elméletének – vagyis bármilyen átfogó és irányadó szociológiai elméletnek – integrációja a közgazdasági gondolkodásba (más szavaival: a két drámai módon széttagolt *társadalomtudomány* „hibridizációja”) több kemény korlátba ütközik. Az egyik a tudományos világ sajátos logikája. „[A]zok a társadalmi erők, melyek kiváltképpen a tudományos publikációkba, kaszt hierarchiákba, stb. beépült büntetési és jutalmazási rendszereken keresztül a tudomány feltételezetten tiszta és tökéletes világára nehezednek, az elkülönült tudományos terek újratermelődését támogatják, ezen terek különböző, ha nem összeegyeztethetetlen, diszpozíciókkal és lehetőségek struktúráival társulnak, melyek a kezdeti elkülönülés termékei”. A másik korlát – vélekedése szerint – politikai. „Kétséget kizáróan számosan vannak, kik érdekeltek abban, hogy homályosak legyenek az összefüggések a gazdaságpolitikák valamint azok társadalmi konzekvenciái között, pontosabban a gazdaságpolitikák valamint a társadalmi és gazdasági költségeik között, melyek rövid- és hosszútávú hatásként jelentkeznek. A költségek kiszámítása nem lenne túl bonyolult, ha lenne hozzá akarat. (A gazdaságpolitikák politikai jelleme pedig éppen azzal nyugtázza magát, hogy elutasítják a szociális számbavételét.)”⁵² [2000/2005:210] (Itt Bourdieu például a neoliberális gazdaságpolitika által – véleménye szerint – kiváltott gazdasági és társadalmi egyenlőtlenség-növekedésre utal, illetve az ezekből következő egyenlőtlenségekre az egészség és bűnözés terén – mely állítás a dolgozat szempontjából csak illusztráció). Ezzel visszajutunk a cinkos összejátszáshoz, mely a társadalmitól elkülönült gazdasági gondolkodás valamint (az ökológiai problémák mögött okozóként jó részben kimutatható) fogyasztási és termelési kultúra legitimálása között zajlik.

A természeti környezet szempontjából szignifikáns (káros) viselkedési, életviteli, üzletviteli sémák nem felületi jelenségek a mai társadalomban, hanem a társadalmi működés jelenlegi megvalósulásának elválaszthatatlan, immanens sajátosságai. A gazdasági gondolkodásban összetett ellenállás, megint csak komplex diszpozíciós rendszer tárható fel ennek belátása ellen. Szemlélatomást a mainstream gondolkodásban még csak ott tartunk, hogy a szélesebb társadalmi kontextus beépítése napirendre került. Lényeges lenne, hogy ez a szemlélet úgy-mond nem csak fakultatív képzésben érvényesüljön, hanem a populáris módon, tömegeknek kötelezően oktatottban. Lényeges lenne, hogy a társadalmi-gazdasági politika csinálóinak

könyvében.

⁵¹ Krízishelyzet és tudatosság esetéről lásd itt 95. és 121.o.

⁵² Vö. Mintzberg és társai általam mottóként használt retorikai kérdésével itt a 11. oldalon.

nem csak kiváló, hanem hétköznapi tábora is magától értetődő, tudattalan módon alkalmazza azt a beállítódást, hogy a *társadalmilag hatékony gazdasági intézkedés* – mindenképpen és főszövegben, nem pedig hatástanulmányi melléklet szintjén – *komplexen szociális*. Lényeges lenne, hogy a kialakult társadalmi gyakorlat kultúráját ne bíráljuk felül felvilágosult hatékonysági elvekkel, vagy legalább lássuk ironikusan a társadalmi mérnököt. Lényeges lenne, hogy a ráció, hatékonyság szerinti működés illúziója ne hassa át az üzletvitel beállítódását, amint felveszi a hivatali, professzionális maszkját. Lényeges lenne, hogy a *szervezeti magatartást társadalmi szerepvállalás (social engagement) keretében tudjunk értelmezni*. Lényeges lenne, hogy a fogyasztói magatartás ábrázolásába ma már ne vetítsük bele a szükségletkielégítés meséjét. Ha ehhez hasonló **szemléleti változások** bekövetkeznek, akkor az ökológiai problémák tere szignifikáns jelentésvesztés nélkül transzformálható az általános gyakorlat gazdasági gondolkodásának és cselekvésének (új) terébe.

Eladdig az általános gyakorlat gazdasági gondolkodását a neoklasszikus prekonceptiókon nyugvó szemlélet fogja áthatni a maga „prehisztorikus” társadalomfelfogásával, hogy ti. vannak önálló cselekvők, melyek köré rendszereket és szabályokat festhetünk fel. Az így rajzolt táj önálló szabályossággal bíró struktúrája pedig a piac, melynek szabályaival és információival játszanak össze az aktorok, a táj részét nem képező társadalom képviselőjében időnként megjelenik az állam, és ez utóbbi statisztáról azt véljük általában, hogy szerepe minimalizálható. Illetve a társadalom szinte mindig megjelenik még a narratív mellékletben, amitől a vázolt rendszer életszerű referenciákat kap.

Itt a prekonceptiót karikírozom, nem a gazdasági gondolkodás kifinomult gyakorlatát, mely ezt a prekonceptiót továbbra is használni kénytelen, lévén ez az univerzális koordinátarendszer. A kanonizált prekonceptió lényegi eleme – a *cselekvőről alkotott kép*, melyről talán senki nem gondolja, hogy realiztikus társadalmi lény, de még csak pszichológiai elszigeteltségében sem támogatható (lásd „anthropomonszter”, autista [van Staveren], Mr. Maximus Utility, Max U [McCloskey]). Ha az aktorra fókuszálunk, általában megállapítjuk, hogy az valamiért küzd, valamilyen célért, korlátokkal, beépült logikákkal vezéreltetve, diszpozíciói által, szerepvállalása miatt. A neoklasszikus mesében a fogyasztó a szükségletei kielégítéséért küzd. Belátható, hogy a társadalmi alakulás (dolgozatomban kerülendő kifejezés, de itt mondjuk, hogy: fejlődés) bizonyos szakaszában ez a mese – rideg valóság. A neoklasszikus elmélet így nem idegen a társadalmi valóságtól, hanem a saját korszakának szociális problémáját általánosította valamikor. És egy jó ideje a gazdaság más társadalmi kontextusban valósul meg. A prekonceptió a kapitalizmus történelmét tekintve sem univerzális. Keynes például 1930-ban írt erről:

„[... H]a a múltba tekintünk – azt látjuk, hogy a gazdasági probléma, a létfenntartás problémája ez ideig elsődleges, leginkább nyomasztó problémája az emberi fajnak – nem csak az emberi fajnak, de az egész biológiai világnak, az élet kezdetétől, a maga legprimitívebb formáiban. Így azzal a céllal fejlesztett ki minket kifejezetten a természet – minden impulzusunkkal és legmélyebb ösztönünkkel –, hogy a gazdasági probléma megoldódjon. Ha a gazdasági probléma megoldódik, az emberiség meg lesz fosztva a tradicionális élet-céljától. Jótétemény lesz ez? Ha valaki egyáltalán hisz az élet igazi értékeiben: ezzel a kilátással legalábbis előnyös lehetőségek nyílnak. A magam részéről félelemmel tekintek arra, hogy az átlagembernek át kell igazítania szokásait és ösztöneit, melyek számtalan generáción át nevelődtek bele, melyektől felkérésre pár évtized leforgása alatt kellhet megszabadulnia. A mai nyelven szólva – vajon nem kellene-e egy általános 'idegösszeomlástól' tartanunk?’” Korabeli (nyelven forgó) példaként az angol és amerikai jól-szituált osztály feleségeit hozza, kik a hirtelen vagyon által meg lettek fosztva tradicionális feladataiktól és elfoglaltságaiktól, és nem találják élvezetesnek az otthon ápolását, noha képtelenek ennél élvezetesebb elfoglaltságot találni. [Keynes 1930/1963]

Keynes a fentieket annak a kontextusában írta le, hogy a 'take-off' óta a kapitalizmus általános életszínvonalbeli emelkedése a történelemben nem látott sokszorozódó ütemben zajlik, és száz éven belül (mára) további 4-8 szorosára nő – erre mondja azt, hogy az emberiség gazdasági problémája mindenkorra megoldódik. Az „idegösszeomlás” általános körképként talán nem következett be. Illetve a jóléti társadalomra majd a 'poszt-jóléti' társadalomra a társadalom átigazította magát. A szükségletein túlhaladott gazdaság témájában automatikusan Veblen-re is utalhatunk [1894], aki szintén a jól-szituált nőkben találta meg a későbbi állapotok általános jeleit. Az általános probléma egyik aspektusa – az unatkozás, fejtegeti Tibor De Scitovsky immár 1999-ben⁵³ a szabadidővel kezdeni mit nem tudókkal kapcsolatban felvetve, hogy: a politikusoknak, oktatóknak és szülőknek fel kellene ismerni, hogy a szabadidő eltöltésére irányuló készségek – nem egy könnyen nélkülözhető luxus, hanem, szerinte, a kevésbé erőszakos társadalom egyik záloga. Az, hogy ma a szabadidő eltöltése jelent társadalmi problémát, nem pedig a maslow-i hierarchia alacsonyabb szintjeinek leküzdése, ez szintén erősíti, hogy *a gazdasági probléma keynes-i kritériumok szerint megoldódott, ezzel le kell kerülnie a napirendről.*

Legalább egy objektív tehetetlen determinizmus viszont maradt arra, hogy a gazdasági probléma évente reprodukálja magát – a reál értékben számított *növekedéstől való strukturális függés*. A pénzügyi rendszer tehetetlenségén felül még egy korszerű társadalmi probléma a gazdasággal talán az, hogy *a gazdasági teljesítmény visszaesésével a társadalom gyakorlati-*

⁵³ Egy ponton explicit kapcsolódva Keynes megfigyeléséhez.

lag nem tud mit kezdeni, még nincsenek meg hozzá a készségei, reagálási sémái, hogyan lehet normálisan funkcionálni a jóléten túlhaladott állapotokat konstruktívan átlépve.

A tömegek elvitathatatlan jólétét megteremtő gazdasági fejlődéshez nélkülözhetetlen volt az individualizmus, valamint az ehhez kapcsolódó gazdasági vallás és teológia. Vítathatatlan, hogy a jóléti állam sok szempontból kiváló és egyedülálló szociális rendszert teremtett meg, így „a gazdasági növekedést nem szabad megítélni pusztán a privát jövedelmek növelését látva benne, hanem a szociális szolgáltatások bővülésére is tekintettel kell lenni (beleértve számos esetben a szociális biztonsági hálókat), melyeket szintén a gazdasági növekedés teheti lehetővé” – idézi a kérdésben mérvadó Amartya Kumar Sen közgazdászt⁵⁴ McCloskey [2006:49]. De ebből *nem következik*, hogy az eddig megtett út igazságai és sikeres irányultságai feltételen aktuálisak a mai társadalmi problémák (ha tetszik „társadalmilag hatékony”) feldolgozására.

Az előbbieken hosszasan azt próbáltam körbejárni néhány aspektusokból, hogy az individualizmus és ráció formátumában értelmezett és elsődlegesen ebben a formátumban működő gazdaság (gyakorlati individualizmus) miért nem illeszkedik már a korszerű társadalmi problémákhoz, konkrétan az ökológia problémáihoz.

2.1.4. Közösségi formátum

Formátumként itt olyan sémára szeretnék utalni, amiben a társadalom jelenségeit megközelítjük, főképpen a léptéket, amelyből az értelmezés alapegységei adódnak, továbbá a fókuszban lévő alapelveket, és a viszonyok értelmezésének kódolását. Mondjuk úgy, a '**formátum**' – a megközelítési séma egy nagyon vázlatos alaprajza, a paradigma csontváza. Például, ha azon az egyéni cselekvőket látjuk tudatos cselekvésükben és választásaikban, majd ebből vázoljuk fel a rendszert – ez a módszertani individualizmus formátuma; ha pedig az absztrakt társadalmi osztályok érdekeit látjuk elsődlegesen, és belőlük vezetjük le a konkrétumokat – az a formátum a módszertani kollektívizmusé.

Egy másfajta ábrázolásmódban, melyet '*közösségi formátum*' elnevezéssel címkézem (és próbálom bevezetni a dolgozatomban), a közösségeket, a puha elvek közös szövétével szervezett emberi formációkat látjuk elsődlegesen – az egyént és az intézményinél magasabb kollektív formációkat (pl. társadalmi osztályt) másodlagosan. Az ilyen formátumot gondolom '*módszertani formátumként*' kitűnni Bourdieu diszpozíciós elméletéből. Noha nem gondolhatjuk közösséginek (kommunitarianusnak) elméletét, de szociológiai közelítésről lévén szó – a '*közösségi*' egyrészt tautologikusan adódik, másrészt fókuszában (mint erre később részletesebben rátérek) egy-egy miliőben képződő gyakorlat áll. Olyan gyakorlat, mely által az

⁵⁴ Amartya Sen 2000 „Development as Freedom” :40 nyomán

egyének internalizálják a társadalmi, a közös szubjektív sémáik objektív társadalmi valósággá válnak, újratermelődnek a habitus alapelvei által, a millió egyéneinek nagyjából tudattalan magatartása kollektív cselekvéssé hangolódik, anélkül, hogy szándékos vezényletet kellene feltételezni.

A jelen dolgozat Bourdieu-ivel egybevágó felfogásában a fogalomalkotás és a cselekvés sémái elválaszthatatlanok, így beszélhetünk *'működési, funkcionális formátumról'* (vö. módszertani – a fogalomalkotás formátuma, működési pedig a cselekvése). Lehet, hogy ma *a közösségi formátumot kellene erősíteni (funkcionális formátumként) a társadalmi problémák közvetlenebb képviseletére az üzletvitel és a fogyasztás gyakorlatában*. Mint ahogyan a magatartás és érdekeltség individualisztikus formátumát támogattuk korábban a piacgazdaság megerősítésére (gyakorlati individualizmus). Az individualistának aktuálisan nem a kollektivista vagy az állami az ellenpárja. Követve McCloskey-t [2006:47-49], megállapíthatjuk, hogy a kapitalizmus sikeres megvalósulása eddig sem nélkülözhetette a piaci szabályok mellett működő (McCloskey szerint: a piactér részét képező) közvetlen közösségi függések hatórendszerét („polgári szolidaritás, feltalálói bátorság és az emberi kapcsolatok a piactéren igenis burzsoá, polgári erények”). „[E]rények nélkül sem a piac, sem az állam gépezete nem dolgozik a javunkra” – írja, ami a dolgozat felfogására átfordítva azt jelenti, hogy a közösség által kultivált diszpozíciók mindenképpen mérvadóak, és meghatározóak abban, hogy milyen eredményekkel jár egy tetszőleges formátumban működő társadalmi rendszer (és ez Bourdieu viszonylag szabad interpretációja).

A homloktérben lévő működési formátum nem jelentéktelen – az, hogy milyen irányultságú és milyen a vele konform mainstream gondolkodás. Tehát (és ennyiben szembehelyezkedve a McCloskey által képviselt liberális nézettel) a társadalmi, közösségi irányultság – a baloldali, szocialista eszmerendszertől függetlenül is – aktuális formátum lehet a társadalom korszerű problémáinak feldolgozására. Baloldali gondolkodástól függetlenül, mert nem az absztrakt szociális, hanem a gyakorlatban amúgy is működő tényleges közösségek (*community*) lehetnének az individualista formátum ellenpárja. McCloskey nyomán az eddigi kapitalista működésben ilyenek a nem bürokratikus bizalmi közösségek, lásd a nyugat felvirágzása mögött álló városok, lásd a mai üzleti közösségek⁵⁵. Bourdieu az 1960-as években az algériai hagyományos társadalomban érte tetten az eltűnő helyi közösségeket szabályozó habitus-t. Minden formális szervezet és alegységei egyúttal emberi közösségek is. A management tudomány több irányzata számára triviális, hogy milyen egyén fölötti humán és egyéb egybeépült struktúrákra alapszik a szervezeti, intézményi gyakorlat. Dolgozatom számára különösen érdekesek a gazdasági szférában jelen lévő szakmai és más szubkulturális közösségek, pél-

⁵⁵ Vagy akár az általa referált, tétélesen meg nem valósult (Pyotr Alexeyevich) Kropotkin féle békés anarchista közösségek.

dául David A. Lane és Robert R. Maxfield (későbbi alfejezetben sokat idézett) írásából [2004] olvasható ki az olyan közösségek szerepe, melyeknek létező intézményei például a szakmai konferenciák, klubok, vásárok, tréningek, más szakmai rendezvények, vagy folyóiratok. Dolgozatom fókuszában pedig az Edgar H. Schein [1996] által „CEO szubkultúrának” címkézett réteg került, mely hasonlóképpen alkot közösségeket és saját intézményeket, mely réteg közös diszpozíciókat hordoz és terjeszt. Az internet kulcsszóval hivatkozott kommunikációs közegre épülnek fel újszerű összetartó közösségi formák, lásd a 'commons-based' koprodukció⁵⁶. Konkrét közösségekként azonosíthatjuk a kapcsolati hálókat, lásd például Gernot Grabher és David Stark [1996] által a kelet-európai társadalmakra leírt, a rendszerváltást túlélő lokális hálókat. Tim Jackson [2004] említi a vallási és a helyi civil közösségeket, mint melyek mások közt meghatározzák a (gyakorlati) társadalmi kontextust, melyben a magatartás kultiválódik, illetve a „jelentés struktúrái” (ezzel kapcsolatban megjelenik nála a 'jelentés közösségei', 'communities of meaning' meghatározás). Óhatatlanul idevágónak feltételezhetjük a hiperrealitás által ápolt közösségeket is.

Mindezek olyan közösségek, melyekről elmondhatjuk, hogy *az egyének bevonódnak* ezekbe (engagement), gyakorlati szerepet vállalnak – akár aktívan, akár passzívan kövessék is a gyakorlatot –, így kognitív és cselekvési sémáik nagy intenzitással innen, a közösségből származnak illetve ide hatnak vissza. Származnak, mint a szocializáció közvetlenül tapasztalt, narrativizált és szimbolikusan jelentős közegéből, illetve mint a részvétel által kooperatíván alakított közegre vissza is hatnak. Ilyen kevésbé absztrakt szociális és praktikai közeggel kapcsolatban könnyebben definiálhatunk olyan viszonyulást, mint például a 'felelősség' (vs. akarat). Vagy 'funkcionálás' (vs. szükséglet), vagy bizalom (vs. érdekeltség), vagy engagement (vs. célkövetés).

Sen nyomán⁵⁷ Tim Jackson [2004] a motivációk értelmezési sémájában a szükségletek helyébe '*funkcionálásokat*' helyettesít, megkülönböztetve fiziológiai, reprodukív, pszichológiai, társadalmi, spirituális működési formákat, melyek nem hierarchikusak, hanem kölcsönösen összefüggőek. A fenntartható fogyasztás témájába helyezve a sémát, megállapítja, hogy *a létezési szükségleteinket messze meghaladó, a környezetet veszélyeztető, boldogsági*

⁵⁶ A 'commons-based' kifejezést Yochai Benkler előadásából [2003] kölcsönöztem, a kifejezés a termelés szervezésének (lásd Linux) és a demokratikus részvételnek az új formáira vonatkozik. A 'commons' angol szó értelmezése ebben a kontextusban kétértelmű: például a *Creative Commons License*-szel kapcsolatban (lásd a jelen dolgozatát is) inkább a közjavakra utalna, holott Benkler [2002] már a közösségre utal. „Ezt a formát 'commons-based peer production'-nek nevezem megkülönböztetésül a property- és contract-based cég és piac formáktól. Központi karakterisztikája az, hogy egyének csoportjai sikeresen működnek együtt, kollaborálnak nagy ívű projekteken szerteágazó motivációs hajtóerőktől és társadalmi impulzusoktól vezéreltetve, nem pedig a piaci ár által és felettesi utasításoktól.” [ibid:2] A 'commons-based' kifejezés Benkler fentebb hivatkozott előadásában az egyének (peers) politikai kollaborációjára ugyanúgy vonatkozik, szemben állítva a bürokratizált, formalizált és média-befolyásolt demokráciával („szimulakrálttal” teszem hozzá).

⁵⁷ Amartya Sen 1998 „The Living Standard”, Chapter 16 in Crocker and Linden (eds) :287-311 nyomán

hozadékokat már nem biztosító magas szintű materializmus csökkentése nem a javakhoz fűződő egyéni szükségletek és felelősebb választás kérdése. Sen leíró megállapításához fordul, hogy tudniillik azt a konkrét társadalmat, melyben élünk, az jellemzi, hogy az abszolút értelemben lényegében változatlan emberi adottságok és képességek mellett egyre „drágább árú és szolgáltatási csomagot” követelünk meg, azaz követeli meg az **a funkcionálás, melylyel azonosulunk**. A dolgozat fogalmaira fordítva: követeli meg *a társadalomban kialakult gyakorlat, amelynek részei vagyunk, az életvitel általában és a mindennapok mikro-logikái konkrétan*. Ez Jackson szerint számunkra „rámutat egy teljesen életbevágó elemre a fenntarthatatlan fogyasztás megértéséhez: a self⁵⁸ és a mások közötti viszonyra” – így nem az egyénekre, hanem az egyén és csoport közötti viszonyban értelmezhető (szociálpszichológiai) fogalmak lényegbevágó mivoltára. Azaz minket „*a társadalmi és a lélektani működés között fennálló kétségbevonhatatlan átlapolódás*” motivál [6,7, kiemelés tőlem]. Ami a dolgozat fogalmaira fordítva: a közösségi formátum jelensége, például a habitus, mint a gyakorlat során az egyénben internalizált társadalmi, illetve az egyénből externalizált szubjektív.

Az idézett cikkében a felfogás további sémákkal egészül ki, így: „a self társadalmilag konstruált”, „a tárgyak (material artefacts) szimbolikus jelentést testesítenek meg”, illetve „a fogyasztói társadalom – az anómia elleni kulturális védekezés”. Itt alapállítás, hogy minden társadalom része az *anómia* (mint *jelentés-nélküliség*) elleni küzdelem. Antropológiai értelemben így alakulnak ki közös szimbolikák, mítoszok, rítusok, a szűk értelemben vett kultúra; szociológiai értelemben is mondhatjuk azt, hogy a közösségi tudat nem lehet üres, *krízisek után* mindig stabilizálódik egy közös jelentésvilág, mely átszövi a társadalmi konstrukciókat; pszichológiai értelemben az egyén részben jelentésekkel építi fel identitását, amit a közösségből internalizál. Aktuálisan pedig – ami elég nyilvánvaló – a fogyasztói társadalomban *a fogyasztható javak jelentéshordozása, a jelentések javakon keresztüli egyeztetése rendkívül nagy forgalmat bonyolít le*. Az áruk kifejező tulajdonsága előtérbe került (egyúttal a szükségletek sémáján kívülre kerülve), úgy mint a csere szimbolikus eleme, mint az egyéni és közösségi identitás eleme, és fontos, hogy majdnem minden 'funkcionálásnak' nélkülözhetetlen kellékeként, ráadásul a gyakorlati szituációk belső kontextusa szerint változó jelentésekkel. Ez a fejlemény Jackson felfogásában⁵⁹ a konverzáció, párbeszéd sémájában értelmezendő. Ebben az – értsd, nem absztrakt társadalmi párbeszédben, hanem konkrétan tetten érhető – *társadalmi konverzációban*, mint közösségi [formátumú] folyamatban a self és a mások között a normák, jelentések, értékek, attitűdök, stb. egyeztetésre kerülnek és internalizálódnak (értsd, közös viselkedés részévé válnak, nem csak egyéniként).

⁵⁸ A 'self' terminust fordítás nélkül alkalmazom az 'én' fogalmára, követve Eliot R. Smith, Diane M. Mackie 2000/2001 „Szociálpszichológia” Osiris kiadói fordítását.

⁵⁹ George Herbert Mead 1934 „Mind, Self and Society” nyomán

Ilyen szociál-pszichológiai perspektívában – állapítja meg Jackson – a fogyasztói társadalmat szabályozni próbáló politikák, ha a racionális választás modelljéből vagy az információáramlások javításának elképzeléséből származnak, leegyszerűsítőnek tűnnek (lásd címkézés, információs kampányok, pénzügyi ösztönzés vagy visszatartás a társadalmi költségek és előnyök tükrözése érdekében). Környezeti vagy társadalmi szempontból előnyös cselekvéseiben az egyén több funkcionálása szempontjából sokszor ellentmondó motivációkat igyekszik leegyeztetni, ami egy fontos, a szabályozók által szintén felismerendő nehézség a konvencionálisan elismert gazdasági és pszichikai korlátok tényezőin túl. Ilyen *egyeztetés (negotiation)* során az egyén „ugyanannyira van kötve a társadalmi szövethez, melyen belül a self [kultiválódik, diszkurzívan kidolgozódik], mint amennyire egyszerűen csak a 'személyes' korlátaival” [:9]. A szerző azt állapítja meg továbbá, hogy a fenntartható fogyasztás és a környezeti szempontból (negatívan) szignifikáns viselkedés ügyében az egy mérvadó körülmény, hogy a mindennapi életben, a pszichológiai és társadalmi működéseinkben közvetítő, mediáló szerepet töltenek be a fogyasztási javak, így például az identitás alakításában, a szociális kohézióban, a jelentés-nélküliség elleni harcunkban. *Annyira lesz lehetséges a környezet-terhelő fogyasztásról leterelni a hajlamokat és a viselkedést a fenntarthatóság felé, amennyire a mögöttes működések (funkcionálások) a fogyasztói javak közreműködése nélkül megvalósíthatóak.* Az identitás, az áruk és a társadalmi funkcionálások közötti komplex viszonyrendszer felismerése arra figyelmeztet, hogy kerülendők a leegyszerűsítő receptek az ezirányú társadalmi változásra, illetve, hogy az ellenállás elég erőszakos lehet. [:15]

Itt a szerző a publikum ellenállására gondol, de utal egy másik ellenérdekelt félre is. Az ipar ereje és forrásai a propaganda terén mérhetetlenül nagyobbak (mint a közérdeké), valamint ez a propaganda az emberi motivációk széles palettájához tud hozzányúlni a maga érdekében egyeztetve a funkcionálások szimbolikus jelentéseit – miközben a „fenntarthatóság” oldalán ezek az eszközök nem állnak rendelkezésre. Így „a fenntartható társadalomba történő átmenet nem folytatható anélkül, hogy újonnan vagy újra létrejöjjenek *a jelentésnek valamiféle olyan struktúrái, melyek a fogyasztási világ tartományán kívül fekszenek: a 'jelentés közösségei'*, melyek támogathatják az alapvető társadalmi, pszichológiai és spirituális működéseket, melyek a modern társadalomban szinte teljes mértékben átadásra kerültek a fogyasztási cikkek szimbolikus szerepének.” [:17, kiemelés tőlem]. A megfogalmazás nem operacionalizálható, de irányultsága itt igen fontos.

A jackson-i fejtegetés nem használja a bourdieu-i koncepciókat, de rokon velük a jelen dolgozatban követendőnek tartott *társadalmi realiztikusság* szempontjából. Noha a jelentés-nélküliség elleni küzdelem, az identitás negociálása, a társadalmi szövetbe való beágyazottság, az engagement, a testbe épült cselekvési hajlamok, a habitus, a mikro-szervezések, az ontológiai bizonytalanság elvont fogalmaknak tűnnek, de talán árnyaltabb ábrázolást tesznek

lehetővé, mint az önérdékkel, számítással és individualizmussal szokásosan szemben állított moralitás például. Egyrészt, a profitorientált gyakorlat erkölcstelensége önmagában egy durva szemléleti leegyszerűsítés, illetve ahogyan azt McCloskey [2006] meggyőzően elemzi, a kapitalizmus leginkább individualistának tekintett korszakaiban sem nélkülözhetette sem az erkölcsöt, sem a reciprocitást, sem más humán erényeket – egészen pontosan fenn sem maradhatott volna nélkülük. Másrészt úgy gondolom, *nem az egyénre vonatkoztatható kategóriákon belül érdemes a fogyasztói kultúra és a társadalmi funkcionálások kritizálható megvalósulása közötti összefüggést elemezni, illetve a „korrekció” eszközeit keresni.* Ahogyan Jackson ír [2004:17]: „a kormányzati beavatkozás kreatív módjait nem csak az egyéni viselkedés megváltoztatására irányulva kell keresni, hanem a szociális kontextus formálásában [...]” – ha idáig tartana a mondat, akkor baloldali programról lehetne szó, de folytatódik – „[...]”, melyen belül az egyéni viselkedés leegyeztetésre kerül”. Ez a szociál-pszichológiai – általam 'közösséginek' nevezett – formátum, úgy tűnik, *tetten érhetőbbé és manipulálhatóan megfoghatóvá teheti a társadalmi szignifikanciával bíró ügyek számára a gyakorlatot.*⁶⁰ Mely gyakorlaton a gazdasági érdekek sikeresen találtak fogást az egyéni szükségletek formátumában.

Ha a gazdasági gyakorlat módszertani és funkcionális formátuma nem esik egybe a napirenden lévő szociális és környezeti problémák megoldási formátumával, akkor megint adódik, hogy a közgazdasági internalizálás kerülendő, és kilátszik, hogy mi a „kategória hiba” egyik forrása.

A dolgozat szempontjából nem a fogyasztói vagy a politikai gyakorlat a fókusz, de ezeket azért gondolom kihagyhatatlannak a tárgyalásból, mert a gazdálkodási szféra önmagában vett elemzése gyökértelen lenne. Egyrészt a választott formátumnak eleve ellentmondana a keresztfüggő, egymásba ágyazott társadalmi szférákból való kivágás, másrészt a felfogás, a dolgozat közelítése nem paradigmaticus, hogy a gondolatok magától értetődő, osztott kontextusát adottságnak kezelhetném. Célom, hogy *az „ökológiailag fenntartható vállalat” kérdésköre a választott formátumnak megfelelően, emberi, közösségi és társadalmi kontextusához képest realiztikusan legyen tárgyalva.*

A stratégiai management meghatározó professzora, Henry Mintzberg nevével is fémjelzett 2002-es cikk szerint az Egyesült Államok az ezredforduló előtt évtizedben és azóta éli át „**az önérdék dicsőítésének**” 1930-as évek óta nem tapasztalt intenzitását. Írják ezt az egyik

⁶⁰ Ez a gondolatmenet nem független attól sem, hogy milyen az az adminisztratív kultúra, mely ilyen jellegű „kormányzati beavatkozásra” alkalmas. Feltehetőleg *a mai formájában alkalmatlan!* Mert a társadalom bourdieu-ihoz hasonló ábrázolása – szövevényes, lényegében leosztott és tehetetlenséggel változó keresztfüggések rendszereként, ahol a gazdaság, a politika és a publikum egymással összejátszó szférákat alkot (nyilván, de Bourdieu által konkretizált módon) – ez az ábrázolás sejteti, hogy *a társadalmi adminisztráció, a kormányzatok és politika ugyanolyan tehetetlen, gyakorlata rögzült kis sztereotípiákból épül össze, illetve más szférákhoz kognitívan is és cselekvésében is szorosan illeszkedik.*

mérvadó management orgánumban⁶¹, hogy végül a „nem kevésbé emberi tulajdonságot” támogassák – az *engagement* fogalommal körülírhatót. [Az *engagement*-et a továbbiakban kontextustól függően bevontságként, elkötelezettségként vagy szerepvállalásként írom magyarul, az *engagement* tágabb értelmére referálva azért továbbra is. Amiben részvételen, közreműködésen kívül a kötelezettségvállalás, az elfoglaltság, a szolgálat illetve más ígért és gyakorlott köteléket jelző tartalom is lakozik]. Az *engagement* – megítélésem szerint – konkrétan közösségi formátumú fogalom, hiszen vonatkozhat a *vállalatok társadalmi szerepvállalására* egyrészt, másrészt a '*vállalatba ágyazott egyén*' konstrukcióját is életre hívja. Utóbbi az itt idézett mintzberg-i interpretációból adódik, előbbi a CSR⁶² retorikáé – tehát két különböző közösségi szinten is értelmezhető a fogalom (erről részletesebben lásd itt 144.o.). A bourdieu-i fogalmakhoz képest az *engagement* több populárisan osztott értelmezéssel és konnotációval bír, mondhatnánk: a ma éppen korszerű diszkurzus fogalmaként.

„A mohóság valamiféle magasrendű hivatottsággá magasztalódott; vállalatok arra lettek ösztönözve, hogy mellőzzék a társadalmi felelősségeiket a részvényesi érték érdekében⁶³; felsővezetőket úgy kezdték megbecsülni, mintha a gazdasági teljesítménynek egyedüli alkotói lennének.” Hasonlóképpen a korábban itt vázolt összefüggésről a gyakorlat és a gondolkodás sémái (formátumai) között így írnak: „Az önérdék szindrómája nem csak a vállalatainkat és a társadalmunkat kerítette hatalmába, de a gondolkodásunkat, a szellemünket, az eszünket [mind] is. Mindez a féligazságoknak egy sorára épül, melyek éket vernek a társadalomba: kezdve az 'economic man' korlátolt énképünktől, át az értékek torzított nézetén, részvényesi érdekig redukálva azokat, át a leadership, a vezetés hősies és drámai ábrázolásán, át a szervezetek komisz ábrázolásáig 'legtöbbet a legkevesebből' (lean and mean) elvvel, mely alapján egyre silányabbak [mean] lesznek, egészen a társadalomnak a dagadó jólétként történő illuzórikus ábrázolásáig”.⁶⁴ [:67]

Keynes az 1930-as években éppen arról írt, hogy eljön az az idő, amikor újra kell gondolni az alapelveket, melyek évszázadokon keresztül a közérdeket és az általános prosperitás kiépülését szolgálták. Az általa száz éves távlatra becsült ideig még igenis érdemes a bevált

⁶¹ MIT Sloan Management Review

⁶² Corporate Social Responsibility

⁶³ Hasonlóképpen ahhoz, ahogyan elméletben a közgazdasági gondolkodás el tudja képzelni, hogy a társadalmi viszonyokat gazdasági törvényekkel lehet pontosan leírni (lásd Gary Becker), van olyan felfogás is, mely szerint, ha minden polgár részvényessé válik, ezzel automatikusan beáll a társadalmi igazságosság, ami a fent kritizált szűk részvényesi érdek láthatatlan kezű visszakötése a társadalmi felelősségbe. A „részvényesi demokráciának” erre a mítoszára, mint a „megvalósult szocializmus” kapitalista utópiára is utal Bourdieu, amikor az USA hajlamáról beszél, hogy a saját gazdasági és szociális rendszerét idealizálja [2000/2005:226]

⁶⁴ 3 évvel később Mintzberg úgy összegzi a cikkükben kritikai oldalon írtakat, hogy az állami, a közösségi és a piaci elvek egyensúlya helyett „a piacok, a magánszféra és általában a piaci erők” felé eltorzult gazdaság „eredménye az esztelen korrumpáló mohóság, mely a kommunizmust idézi vissza”. [2006/2005:11]

alapelveket támogatni, de lesz egy fordulópont, amikor fel kell ismerni a váltás elkerülhetetlenségét. Amikor az az állapot, hogy egyre többen megszabadulnak a gazdasági kényszerűségeiktől, annyira általánossá válik, hogy „az ember felebarátja iránti kötelezettség” természetében változik meg, írja. „Ekkor [egyedüli] indokoltként marad a mások céljaira irányuló gazdasági elhatározás, miután önmagunkra irányultan indokolatlanná lesz.” [1930/1963:373] És ennek az utópisztikus kicsengésű állításnak van jelentős tartalma a dolgozat által egybegyűjtött felvetések sorában.

Vagyis hogy: *a gazdaságot fetisizáló társadalmi berendezkedésnek korszakfüggő a rációja*, ezért a gazdasági lehetőségek elért szintje és az ökológiai problémák sürgetése új irányultságokat tesz korszerűvé, így például a társadalmi felelősség beépülését a vállalatok működésébe. De nem 'nice to have' kísérő, vállalatfilozófiában deklarált CSR elvekként (vagy például az interjúalanyaim által felidézett: az évente kimegyünk óvodát festeni és játszóteret építeni jótettként). Nem is csak a vállalati költségvetésből elvett, azaz jogilag a részvényesek osztalékából elherdáltként is értelmezhető összegek jótékony, szociális-felelősségű költésére gondolva. Nem csak a környezeti felelősség különböző rendszereinek a komplementer beépítésére. Hanem talán *egy a kialakult gazdasági hatékonysági alapelveket felülbíráló hosszú reszocializációs folyamat aktualitása válik indokolttá – vissza a gazdasági szervezetek társadalmi beépültségéhez. Az állam szervezetén kívüli beépültségéhez. A társadalmi beágyazottság* amúgy is meglevő kötelékeit jobban legitimálva, a szociális és ökológiai irányultságok és szerepvállalás alapelvét explicit gyakorlati elvvé emelve. A vállalati társadalmi felelősség (CSR) agendát ebbe az irányba mutató folyamatként kell értékelni, mely a kialakuló legitimitás kontextusában jön létre. A CSR talán legfontosabb eredményeként *tovább legitimálja a vállalatok társadalmi beágyazottságát az érintettségek elismerésével és a szerepvállalás tényleges (gyakorlati) módjainak támogatásával*. Kérdés, hogy a CSR által mennyiben válik az ökológiai irányultság vagy a fenntartható gazdálkodás explicit gyakorlati elvvé, játékszabállyá; még fontosabb kérdés: átható implicit gyakorlati elvvé, stílussá (bourdieu-i fogalomhasználatban – habitus-sá) válik-e általa?

Manapság szintén populáris referencia ezügyben felemlíteni azt, hogy a korporációk annak idején a közösség vagy hatóság által jóváhagyott célokra alakultak, mely vállalkozásuk megvalósulásával az alapító okiratokba foglaltak szerint meg kellett szüntetniök magukat, azaz jól definiált módon a társadalom szolgálatára működtek [lásd Mintzberg et al 2002:69, lásd The Corporation 2003]. Erre rimel a szervezetek szokásos definíciója, mint „valamilyen cél megvalósítására vagy feladat végrehajtására létrehozott képződmények” [Bakacsi 1996:25]. De rögtön el is veszítettük azt a felfogást, hogy ti. a társadalmi szempontok alapján konkrétan végcélként minősített feladatra, hiszen a feladatot ma inkább folyamatosan nyújtott szolgáltatásokként fogalmazzuk meg. Liberális kapitalista felfogásban a társadalmi igényt a piac

igazolja, noha mint a Jackson-féle fejtegetéssel illusztráltam, a fogyasztói társadalomban a célok már szimbolikusak. És a kínálati oldal önérdekével manipuláltak (teszem hozzá), mely önérdek a társadalmitól 'lecsatoltnak' minősíthető pont abban az értelemben, ahogyan a liberális felfogás még mindig 'eredendőnek' szeretné látni. Erre már az a felfogás rím, mely „a szervezeteket úgy tekinti, mint a saját túlélési szükségletek és célok által vezérelt személytelen cselekvési rendszereket” [Bakacsi 1996:25 idézve Chester Irving Barnard-t⁶⁵], amit tetéz, hogy „akkor is törekednek növekedésre, többleterőforrások megszerzésére, ha feladatuk konstans, vagy éppen csökken – ezt nevezhetjük talán *immanens fejlődési igénynek* is” – írja Bakacsi Gyula [kiemelés tőlem].

A szervezet egy puhább szociológiai leírása visszaterel minket a korábban bevezetett formátumhoz és fogalmakhoz: „azonosítható tagsággal rendelkező csoport, mely összehangolt kollektív cselekvésben kapcsolódik össze [engage] közös célok elérésére”⁶⁶. Giddens leírása szerint [2006:637] ez jellemzi a kisebb szervezeteket is, de ugyanúgy a nagy személytelenekeket, amilyenek az egyetemek, vallási testületek vagy üzleti korporációk. (Ez az összemosás fontos, mert gazdasági tudományokból tekintve hajlamosak vagyunk nagyon speciális fajtaként láttatni a gazdasági szervezeteket, a vállalatokat.) Anthony Giddens folytatja: „Az ilyen szervezetek minden társadalom központi jelensége, jellemzője, és a tanulmányozásuk a szociológia érdeklődésének középpontjában van ma”. Tehát egyrészt a gazdasági társaságokat láthatjuk úgy is, hogy működési logikájuk ugyanabból az anyagból van, mint más szervezeteké, habár kétségtelen, hogy a gazdasági ráció szervező logikája és a szervezeti tudományok törődése minőségi különbségekkel ruházza fel őket a mostoha testvéreikkel szemben. Így például a társadalmi funkcionálás szempontjából legkevésbé sem érdektelenebb közigazgatási szféra és politika intézményeit deklasszált elemként látjuk, ahogyan Barbara Czarniawska [1995/1992] fogalmazott – rút kiskacskaként. Teszi hozzá, „miközben a szociológiai orientáltságú szervezetelmélet eredetileg a public administration tanulmányokból ered” és továbbra is ehhez a forráshoz nyúl gyakorta. Így, folytatja, a politika úgy tűnik számunkra, mint egy „irracionalis beavatkozás a célorientált racionalis cselekvésbe, amit a legjobb elfelejteni, annak ellenére, hogy a gyakorlatnak kitartóan része marad”.

Másrészt a 'puha' szociológiai leírásból látszik, hogy az a meggyőződés, hogy a gazdasági társaságok társadalmi részvétele a piac mezejére korlátozódik – csak egy sajátos felfogás kitartó kultiválására vezethető vissza, mely szerint a gazdaság körülbelül ott ér véget, ahol a preferencia adottságként, külsődleges faktorként szűnik meg létezni.⁶⁷ A gazdasági szerveze-

⁶⁵ Barnard 1938 „The Functions of the Executive” Cambridge MA

⁶⁶ Howard E. Aldrich, Peter V. Marsden 1988 „Environments and organizations” (in N.J. Smelser (ed.) „Handbook of sociology” :361-392) in Giddens 2006:637

⁶⁷ Noha a marketing, a PR, vagy az állami megrendelések közelében ez a felfogás a gazdálkodók szemében hirtelen magától értetődően megadja magát a realiztikusabb nézeteknek.

tek a társadalom összetetten beágyazott struktúrái, igaz, az ettől való elhatárolódásuk meghatározó a tényleges szerepvállalásuk tekintetében.

„A részvénytársaságok, a vállalatok – gazdasági entitások, tagadhatatlan. De társadalmi intézmények is, melyeknek az általános társadalmi hozzájárulásuk alapján kell igazolniuk a létüket. Különösképpen, az érintett feleknek (stakeholder) kiegyensúlyozott körét kell kiszolgálniuk. Ez, legalábbis, elterjedt nézet volt, még talán tíz évvel ezelőttig [az 1990-es évek előtt]. Ma az érintettek közül egy fél – a részvényesek – kiizmozta a többit.” [Mintzberg et al 2002:69] Ennek egyik dokumentált lenyomatát a cikk abban is látja, hogy a 200 legnagyobb amerikai vállalat vezetőjét tömörítő Business Roundtable 1981 és 1997 között markánsan nézetet váltott a korporatív felelősséggel kapcsolatban, leírva, hogy a részvényesek és más stakeholder-ek közötti érdekellentéteket az előbbieik javára javallott megoldani, kerülendő az igazgatók esetleges konfúzióját e kérdésben.

A dolgozatomban elővezetett nézet szerint nem egy dogmatizálódóként elképzelt Egyesült Államokbeli fejlemények jelentik a kritika célpontját, annál is inkább, mert a 1990-es évek közepe óta eltelt évtized megint új fejleményekkel szolgált a Keynes által is megjósolt úton, amit a Corporate Social Responsibility (CSR), továbbá Corporate Governance (CG), Corporate Sustainability (CS), Corporate Citizenship (CC) „c” betűs hívószavakkal és rövidítésekkel jelöljük. Kritikusnak az látszik, hogy a rövid távon kalkulált és más szempontból is **szűken értelmezett gazdasági érdeket kiegyensúlyozni hivatott társadalmi célok szociológiailag meggyőző módon nem reprezentálódnak még a gazdasági társaságok működésében**. Kérdés, hogy vajon az érintettek és érdekeik képviselte megfelelő megoldási formula vagy az, hogy *a vállalatnak magától értetődően kell gondoskodnia a társadalom ügyeiről, ha érintett bennük?*

2.1.5. Társadalomért felelős vagy magától gondoskodó vállalat

Ahogy a CSR-ral, a vállalatok társadalmi felelősségével vagy felelősség-vállalásával kapcsolatban ma sokan, Keynes is hangsúllyal említi a morált arra a jövőbeli fordulóra utalva, mely a „legnagyobb változás [lesz], mely valaha történt az általános emberi élet anyagi környezetében”, és amikor „a vagyon felhalmozása megszűnik magas társadalmi jelentőséget képviselni” [1930/1963]. Illetve, amikor „semmi nem kötelez majd [minket], hogy tapsoljunk és bátorítsuk” azokat, akik a vagyont követik „célzatosságukban”, elvakultan és öncélként. Megítélése szerint a 18. és 19. századok folyamán át a 20-ig támogattuk, hogy a „pénz-motívum” a megszállottság módján működjön és „magas erényként”, továbbá a fordulópontig is támogatnunk kell, hogy „fösvénység, uzsora és elővigyázatosság” vezéreljenek – illetve az önző viselkedést igazoló „pszeudo-erkölcsös” elveket. [ibid] Ez egyúttal rámutat arra, hogy az erkölcs relatív.

„Azért ruházunk be a környezetileg tiszta technológiába, mert hiszünk abban, hogy ez növelni fogja a bevételeinket, értékünket és profitjainkat... Nem pedig azért mert ez trendi vagy erkölcsös, hanem mert ez gyorsítani fogja a növekedésünket és versenyképessé tesz minket.” – nyilatkozta Jeff Immelt, General Electric elnök-vezérigazgatója The Economist-nak 2005-ben⁶⁸ [in Amaeshi et al. 2005:1]

„A multinacionális vállalatok imázsa, miszerint keményen dolgoznak azon, hogy a világ egy jobb hely legyen, gyakran nem több annál – image” – állapítja meg a CSR téma társadalmi felügyeletében (és szakértésében) élen járó Christian Aid (INGO) 2003-as negatív tapasztalatait összesítő jelentésében, „A maszk mögött” címmel.

[www.christianaid.org.uk/indepth/0401csr/index.htm,

http://212.2.6.41/indepth/0401csr/csr_behindthemask.pdf]

McCloskey nyomán úgy vélhetjük, hogy a gyakorlatban „a megállapodás és az erkölcs, a számítás és az erkölcsstan” [2006:497] egyaránt részei a gazdálkodásnak. De ha már normatív egyeztetésre kerül sor a társadalom és a gazdálkodó szféra között, akkor a morálra való hivatkozás ingoványossá teszi a párbeszédet. A fenti GE vezértől származó nyilatkozat ilyen szempontból tiszta beszédnek minősíthető.⁶⁹ Tiszta eset lenne még, ha azt feltételeznénk, hogy az erkölcs közös konstrukciót és egységes szabályrendszert, azaz megosztott és közös értelmezést képez például azok között, akik a CSR erkölcsi elvárásait társadalmi elvárásként megfogalmazzák, és akik az ipar képviselőiben vallott értéként a helyes gyakorlat útmutatóiba vagy más CSR megfelelőségi dokumentumokba foglalják, illetve akik ezeket a gazdálkodási gyakorlatban alkalmazzák, például a vezetők a mindennapi és a stratégiai döntéseikben.

A társadalom és a vállalatok viszonyának leírására használható egyik formula – a társadalmi szerződés (a rousseau-iként ismert hatalom és társadalom közötti implicit szerződés mintájára) (lásd például McCloskey 2006 kontraktualista Hobbes és Locke nyomán, Amaeshi et al. 2005 főleg Gray et al. 1988⁷⁰ vállalati elszámolhatósággal foglalkozó írása nyomán, Sacconi 2004). Egy ilyen szerződés formulájával leírható, hogy a vállalatok elkötelezettek és felelősséggel tartoznak a társadalomnak. Így institucionalista szemléletben is igazolhatóvá válhatnak a CSR-on keresztül a gazdálkodási gyakorlatban igényelt változások. Illetve elvárható a vállalatok működésének az éves beszámolókat lényegesen meghaladó transzparenciája. Illetve a vállalatirányítás nyitottsága az érintettek érdekeire. Illetve a vállalatvezetők személyes elszámoltathatósága is. Ez a szerződés absztrakt elképzelésként arra vonatkozik, hogy

⁶⁸ The Economist, May 14-20, 2005 :69

⁶⁹ Az állítás egyébként nyilván retorikai illetve PR szempontból kiszámítottan sokirányú.

⁷⁰ Rob H. Gray, David L. Owen and K. Maunders 1988 „Corporate Social Reporting: Emerging Trends in Accountability and the Social Contract.” Accounting, Auditing & Accountability Journal #1 :6-20

„az üzleti szféra a társadalomból vezetheti vissza létét, létjogosultságát” [Amaeshi et al. 2005:6 Gray et al. 1988 alapján] (és szűken, de ide kapcsolódik a ma populáris, előbb idézett gondolat arról, hogy a vállalkozásokat valaha a visszahívható bejegyzési engedélyben meghatározott célra lehetett alapítani). Konkrétabban – és ha most egy időre elvonatkoztatunk a dolgozat egyik fő hangsúlyától, miszerint *a döntéssel választható gyakorlat a társadalmilag leosztott és implicit diszpozíciós sémákkal irányított igen szűk mezsgyén való manőverezéssel egyenlő* – tehát ettől elvonatkoztatva és *a vállalati magatartás explicit, formális belső logikáját szemlélve* részben azt is láthatjuk, hogy a működés szabályozásában jelentős szerep jut a megállapodásoknak (a megállapodást itt most például az erkölcs ellenpontjaként ábrázolva, mely erkölcs hatásában megintcsak a implicit logikának része inkább). Tracey Swift határozott állítását idézhetjük⁷¹ a számadási kötelezettséggel (accountability) kapcsolatban, hogy „[...az] csak szerződészerű megállapodások szerint kérhető számon, [...] ahol az elszámoltatóság nem szerződészerű kötelezettség, ott nem is valósulhat meg az elszámoltatás” [in Amaeshi et al. 2005:6].

Röviden, az elszámoltathatóságon kívül ugyanilyen kétségek lengik körbe a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának majdnem minden más vektorát. Tudniillik: (a.) A deklarált *erkölcsi motívumok alapján* bizonyos (például és itt elsősorban: környezetileg pozitív) megvalósulást elvárni nem reális. (b.) A társadalmi szerződés vonalán, illetve a jogilag vagy a management által *a gyakorlatban teljesítendő kötelemként* egyéb módon megélt (így önkéntes, de számon is kérhető) új játékszabályok életbe lépése pedig nehéz. (c.) Továbbá a fentiekben a normatív szabályozás és a közgazdasági internalizálás (kategória hibákhoz vezető) reduktivitását taglalva hosszan amellet érveltem, hogy *a gazdasági racionalitású* (akár normatív, akár piaci eszközökkel történő) *szabályozás az ökológiai és más társadalmi problémák terén eredendően hajlamos, hogy inadekvát intézkedésekhez vezessen*.

A jelen dolgozat azt a nézetet képviseli, miszerint a gazdálkodási gyakorlat, a döntéshozói és az operatív magatartás konkrét megvalósulása szempontjából a szabályok és számítás mellett perdöntő szerepe van a gondolkodási kultúrának, pontosabban a gondolkodásmód sémáitól elválaszthatatlan cselekvési sémáknak, irányultságoknak. A szervezetek folyamatban lévőnek látszó „C-S-R-izációja”, ahogyan ezt például Kenneth M. Amaeshi és Bongo Adi írásukban elemzik („C-S-R-ization”), sem csak a normatív ésszerűségekre alapuló (*idealisztikus, erkölcsi, stb.*) *irányultságok* és az instrumentális racionalitásra (számításra, racionális választásra) alapuló *üzleti pragmatizmus irányultságainak* kettősségében zajlik – további szavaikkal: az emocionális és az intellektuális racionalizmus kettősségében, a jóakarát és a profitérdek közötti kettősségben –, hanem hiányoznak és kellenek a fenntartható gazdálkodás égisze

⁷¹ Tracey Swift 2001 „Trust, reputation and corporate accountability to stakeholders.” Business Ethics: A European Review #10-1 :17

alatt cselekedhető, de (retorikai) „morális tehertől megszabadított” mechanizmusok, praktikák [2005]. Pontosabban a szerzők szerint éppen a pillanatnyi állapotnak a legnagyobb problémája az, hogy a két racionalizmus [modalitásából] kiindulva próbál a gyakorlathoz illeszkedni a CSR „igazi” és „gazdasági” paradigmája – amihez hiányzik a *praktikai összekötő láncszem* [ibid]. Ez alapján a társadalmi és környezeti problémák napirenden lévő megoldási kerete komoly értelmezési küzdelemben van racionalista alapon, holott *a gyakorlatilag szignifikáns cselekvési keretnek* (a dolgozatban propagált nézet szerint) *a nem tudatos, nem szándékos, ösztönös szabályosságok szintjére kell lemerülnie*. Vagyis ekkor lesz a CSR jellegű magatartási forma gyakorolható és gyakorlatilag szignifikáns (Bourdieu elméletét követve).

Vázlatos illusztrációképpen tételezzük fel a következőt: Vegyünk egy reprezentatív brit felsővezetőt, és állítsuk szembe egy reprezentatív orosz felsővezetővel a 90-es évek közepén! Általánosságban véve ugyanazokat a profitmaximalizáló szabályokat követik, de üzletviteli magatartásukban fontos különbségeket vélhetünk felfedezni. Például a brit menedzser valószínűsíthetően nem tart megvalósítható megoldásnak olyan üzleti alternatívát, amely a szomszédság tájképének rombolásával jár, még ha erre törvényes lehetősége is lenne. Ellenben a 90-es évek közepének 'vad kapitalista fellendülésétől' orientációiban gyökértelen orosz üzletember akkoriban menedzseri erényként élt meg minden olyan lehetőséget, mellyel extraprofitra tehetett szert ugyanezen körülmények között, kiváltképpen vonzónak találva, hogy korlátlan erejét fitogtathatja a miliójében (az illusztráció nyilván vázlatos túlzás, de élményeim szerint nem állt messze a valóságtól). A következő (mostani) évtized közepére viszont az orosz top manager gondolkodásmódja (lásd mindset) és döntési beállítódásai módosultak a változó gazdasági és jogszabályi viszonyokkal párhuzamosan – illetve viszont: az üzletviteli magatartásának megváltozott szokásai is stabilizálták ezen új viszonyokat. Nyugat-európai társainak már hamarabb meg kellett járniuk egy hasonló átalakulás lépcsőfokait, a helyi természeti környezet ügyeihez kapcsolódó diszpozícióikat és vonatkozó szokásaikat tekintve. Hasonlóképpen a CSR beágyazódása a gazdálkodási gyakorlatba egy hosszú emancipációs folyamat, feltehetőleg nehezebb, mint az, melyen az új orosz vállalkozók végigmentek, akik részben a nyugati kollégáiktól adoptáltak viselkedési és szabályozási mintákat, illetve asszimiláltatták azokkal a környezetüket.⁷²

⁷² Ellenpéldaként fel lehet hozni az 'Okhta-center' (leánynevéen 'Gazprom-city') építésére vonatkozó tervet, azaz egy 400 méteres irodai toronyház építésére Szt. Pétervár történelmi részén. Ami arra példa, hogy a hatalom arroganciája igenis mély gyökerekkel rendelkezik az orosz mentalitásban, valamit túlél az új struktúrában, az üzleti és a végrehajtó hatalom összefonódásában. Péterváron „a jelenlegi szabályozás tiltja a 42 (külön szakértői engedéllyel 48) méternél magasabb épületek építését”, illetve a történelmi városrész kontúrját a világörökség részének minősített város részének lehet tekinteni. [en.wikipedia.org/wiki/Okhta_Center]

„A CSR beágyazódása a gazdálkodási gyakorlatba” állítás, mint ahogyan a CSR fogalom eddigi összes használata a jelen szövegben részemről sejtetésnek minősíthető, tekintve, hogy a „vállalati társadalmi felelősség”⁷³ kifejezésnek nincs meg az értelmezése: én még nem definiáltam, hogy mire gondolok, a dolgozat kontextusából pedig egy kusza (*fuzzy*) értelmezésű⁷⁴ „trendi” fogalomra utalok, melyet számos módon értelmeznek, akik hovatartozásuktól és gondolkodásmódjuktól függően használják.⁷⁵ Ebből az attribúciós konfúzióból is levonhatunk a helyzetre jellemző következtetéseket. Például felhasználhatjuk a Lane és Maxfield [2004] által a vállalati döntési szituációk bizonytalanságára vonatkoztatott kategóriákat. Ha a 'szemantikus bizonytalanság' címkéjét találnánk illőnek a CSR-al kapcsolatos helyzetre, akkor arról lenne szó, hogy, akik használjuk a kifejezést, különböző jelentéssel ruházzuk fel, különböző tulajdonságokkal, ami nem mellesleg egy szervezetben a dolgok hétköznapi állapota⁷⁶, és hátrányokon kívül éppenséggel az innovációt is elősegítő hatása van, hiszen az „attribúciós heterogenitás” felfedezése közben születnek az új ötletek, még a stabilizálódott funkciójú dolgokkal kapcsolatban is [:10 alapján]. Egy további beágyazott gondolat erejéig arra is lehet utalni, hogy posztmodern szemléletben a dolgok sosem kerülnek végleges állapotba, hanem folyamatosan tranziens, ideiglenes állapotban vannak⁷⁷, és heterogén értelmezésük is normális. Tehát, ami a CSR körüli értelmezési heterogenitást illeti – ez sosem lesz másképpen egyrészt, másrészt mutatja a fogalom mögötti jelenségeknek a hevesen fejlődő innovatív helyzetét.

Ha pedig Lane és társa 'ontológiai bizonytalanság' kategóriáját találnánk illőnek a CSR-al kapcsolatos helyzetre, ez arra utalna, hogy a szereplők nem tudják pontosan kik a probléma szempontjából érintett szereplők és általában mik a szóban forgó entitások, milyen kölcsönhatásban vannak egymással, hogyan változnak meg a kölcsönhatások eredményeképpen [2004:10 alapján]. Nyilvánvalóan társadalmi koncepciók esetére nem vetíthető át direktén a szervezeti bizonytalanság helyzeteinek leírására használt kategória, de a CSR esetére részben illik a leírás, hogy tudniillik a fogalmat használó, legalább akadémiai, politikai, vállalati és civil oldalakból álló *érintett közösség nem csak azt nem tudja pontosan, hogy hogyan értelmezze a fogalom mögött álló jelenségeket, de a kuszaság a jelenségek azonosításában is megnyilvánul.*

⁷³ A konfúzió magyarul számomra ott kezdődik, hogy felelősségként, vagy felelősség-vállalásként érdekes-e referálni rá.

⁷⁴ Amaeshi et al. 2005 – Math Göbbels 2002 „Reframing corporate social responsibility: The contemporary conception of a fuzzy notion” alapján

⁷⁵ Noha ugyanez elmondható más itt használt fogalmakról is, ilyen például a 'gyakorlat', a 'kultúra', 'gondolkodási kultúra', a 'szocializáció', az 'identitás', a 'társadalmi probléma', a 'társadalmilag realiztikus' vagy a 'fenntarthatóság'.

⁷⁶ Ypsilon is beszámol arról, hogy „hihetetlenül vékony hátyán képesek az emberek egymás mellett elkommunikálni”.

⁷⁷ Lásd itt később 103. és 117.o. is mint „being vs. becoming”, Chia 1995 és 2004b alapján.

Amaeshi és társa felsorolják a CSR elméletének irodalmában talált kulcsfogalmakat: morálitás, vállalat mint polgár (corporate citizenship), környezeti felelősség, vállalati zöldülés, zöld marketing, felelős vásárlás, érintett felek szerepvállalása (stakeholder engagement), vállalati elszámolhatóság (corporate accountability), üzleti etika, társadalmilag felelős befektetések (SRI), különbözőségek menedzselése (diversity management), emberi jogok, fenntarthatóság, vállalati adományozás és filantrópia [2005:4], altruizmus [:13], vállalatellenesség, menedzsment-ellenesség [:18] vagy a felelős ellátási lánc menedzsment is [:10]. A szerteágazó fogalmak a jelen dolgozat szemléletében is összefüggnek, a jelzett bizonytalansággal a helyzetet inkább a közelítések, sokszor konfliktáló nézetek, interpretációk sokaságával együtt lehet minősíteni. Ezzel együtt mint látni fogjuk, az elméleti kulcsfogalmak illenek a CSR gyakorlati esetei által fedett tartományra. Tehát az is lehetséges, hogy a jelenségek heterogenitása egy adekvát holisztikus megközelítés eredménye, melynek lényege, hogy *a vállalatok működése számos eddig háttérben maradt viszonyban érintett, azaz a jelenségeket a vállalatok kellően nem szocializált érintettsége egyesíti, illetve a mára megérett re-szocializációs kényszer.*

A CSR kusza értelmezését afelől is jellemzeni kell, hogy így a mögötte megoldandóként sejtett szociális és környezeti problémák esete az érintettek egymás mellett való elbeszélése miatt továbbra sem válik cselekvésre lefordíthatóvá, hanem „kozmetikai alkalmazásra”⁷⁸ kerül sor. Így például a retorikai haszonnál mélyebben nem érdekelt politikának válhat prédájává. Már popularizálódik is a nézet, miszerint a CSR „propagandafogás a profitérdekek PR-ja és marketing stratégiái számára”. Továbbá sejthető, hogy a trendi filantróp vállalati stratégiák csak „kényelmes takarásul” szolgálnak a cégek továbbra is önérdék központú működéséhez, mire a vállalatellenes mozgalmak és szervezetek szívesen lecsapnak, megint hipokrizisen kapva az ellenséget. [Amaeshi 2005:2] Illetve félő, hogy a vállalati gyakorlatban olyan szférába kerül gyakorlati hatások nélkül a CSR, amire Edgar Schein a vezetői gyakorlat leírásában a „lip service”⁷⁹ kifejezést használta.

Keynes idealistán úgy körvonalazta azt a szituációt, mikor az önérdék központú, erkölcsileg kritizálható motívumok kivezetnek minket „a gazdasági szükségszerűségek alagútjából a napfényre”, és ekkor indokolatlanná válik az önmagunkra irányuló gazdasági szándék – hogy továbbra is indokolt marad „a mások céljaira irányuló gazdasági elhatározás” (célszerűség, célzatosság)⁸⁰. [1930/1963:373] A '*másokra irányultság*' a CSR esetében a mások érintettségének elismeréseként jelenik meg, az érintettség központi jelentőségével. Úgy is értelmez-

⁷⁸ Thompson et al. 2005:62

⁷⁹ Schein 1996

⁸⁰ Célzatosság, 'purposiveness' fogalmát Keynes definiálja is szövegében: „Célzatosság azt jelenti, hogy jobban törődünk a távoli jövőben jelentkező eredményeivel cselekedeteinknek, mint azok tulajdonságaival vagy közvetlen hatásukkal a saját környezetünkre.”

hetjük, hogy *a gazdálkodási gyakorlat externális hatásának e gyakorlatba való visszavezetéséről* szól ez az agenda.

Noha van olyan CSR agenda meghatározás, melyből a fenti nem következik, és miszerint az „agenda azokkal a tágabb [társadalmi] felelőségekkel foglalkozik, melyekkel a részvényesek felé irányulón túl tartoznak a vállalatok, azaz hogy a jog keretein belül úgy kell működniük, mint felelős korporatív [közösségi] szereplőknek” – írja Grahame Thompson és Ciaran Driver [2005:56], akiket pragmatikus elemzőkként címkéznék. Tehát szó sincs arról, hogy a „jog keretein” kilógó externáliákkal foglalkoznia kellene egy felelős vállalatnak. Az EU Bizottság 2001-re visszanyúló egyik (rövid) definíciója szerint: „A vállalati társadalmi felelősség (CSR) fogalom jelentése az, hogy a vállalatok önkéntesen szociális és környezeti szempontokat érvényesítenek üzleti tevékenységükben, és az [érintett felekkel] fenntartott kapcsolatokban.”⁸¹ Ebből pedig azt sejtethetjük, hogy mindenféle társadalmi szempontból szignifikánsnak minősített externáliával való foglalkozás elvárható a vállalatoktól – kérdés, hogyan fordít át a bürokrácia egy koncepciót gyakorlattá. Ellenben miközben a Thompson et al. cikket bevezető, előbb idézett meghatározás korlátozó és nem sejtet idealista nyitottságot, lehetővé teszi a gyakorlati alkalmazás tekintetében áthatóan és széles palettán történő elemzését a fejleményeknek és a lehetőségeknek, és lényeges – mindezek a vállalati gondolkodásmóddal összhangban maradhatnak.

Thompson et al. szigorúbb (és „mainstream-esebb”), a talán pragmatikusabb angolszász vonulatot képviselőnek értékelhető cikkében alapvetően két kategóriára osztja a CSR-ként tárgyalható eseteket: az önkéntes kódexek és útmutatások esetére, valamint a szabályozás és jogi imperativusok esetére [2005:56]. Az ő praktikus kérdésfeltevésük nem a dolgozatban hangoztatott, hogyan lesz a CSR-ból általános és implicit magatartási mechanizmus, hanem az, hogy hogyan lesz ez intézményesítve, de ugyanúgy *a vezetőkbe ágyazott felelősséghez, gondnoksághoz jutnak*. A cikk fókuszában a nemzetközi, nemzetek-feletti intézményesítés áll, hiszen nemzeti szinten elvárható – szerintük is részben –, hogy a kormányzat vállalja magára a felelősséget a szélesebb társadalom csoportjai között az érdekek egyensúlyozását. [:57]

Ez utóbbi, a kormányzat szerepvállalásáról szóló állítás rögtön szembe is kerül az alvó államról szóló mainstream és liberális közgazdasági elképzelésekkel – jegyzem meg, így ez utóbbi nézet szerint az lenne a higiénikus eljárás, ha a tulajdonosok saját maguk döntenek el, hogyan mondanak le a profitról, a hatékonyságról, a rövid távú termelékenységről, a rövid távú növekedésről, valamint milyen érintettek és érdekek javára. 'Részvényesi aktivizmus-

⁸¹ eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/hu/com/2006/com2006_0136hu01.pdf – ahol a stakeholder fogalma partnerként van hibásan fordítva magyarra. Eredetileg: „Corporate social responsibility (CSR) is a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis”.

ként' aposztrofáljuk azt a felállást, amikor a részvényesek dolguknak érzik, hogy ezekkel a kérdésekkel foglalkozzanak, pontosabban eleve úgy fektetnek be, hogy részesedésükön keresztül nyomást gyakoroljanak a menedzsmentre, többek között a közügyek érdekében.⁸² Thompson et al. megjegyzi, hogy „a részvényesek számára rendkívül bonyolult, hogy komoly változásokat eszközöljenek, amíg nem bonyolódnak keményen bele egy *belső pozícióban gyakorolható monitoringba*”⁸³. [:57, kiemelés tőlem] A félmondatokból kivilágó problémák láthatólag a nagyvállalati körben klasszikus érdekkonfliktus – a tulajdonosok és a vezetés között, megbízó-ügynök, azon belül management ügynökségi kérdéskörrel szólnak. Amely többek között az átláthatóság, elszámolási, beszámolási kötelezettség, a vállalatok pénzügyi piaci adatainak és közléseinek megbízhatósága, szabályoknak való megfelelés és számonkérhetőség praktikai kérdéskörrel bővülve nyert aktualitást egységes témaként, mint *Corporate Governance* (CG, felelős vállalat-irányítás, -felügyelet, -ellenőrzés)⁸⁴, a fogalom jelenlegi értelmezésével.⁸⁵

Lorenzo Sacconi ez alapján javasolja definiálni a **CSR**-t: „*Vállalati társadalmi felelősség a felelős vállalatirányítás kiterjesztett modelljét jelöli, melyben azoknak, akik a céget irányítják (vállalkozók, igazgatók és menedzserek), olyan tág tartományban vannak felelőségei, mely a tulajdonosok iránti fiduciáris kötelezettség teljesítésétől azzal analóg módon a cég minden érintett fele (stakeholder) iránt tanúsított fiduciáris szolgálat teljesítéséig terjed.*” [2004:9]

A *fiduciáris, ügygondnoki kötelezettség (fiduciary duty)* fontos fogalom a *képviselt felelőség* elméleti megértésében, a kontinentális jogban például a vagyonkezelői kötelezettség

⁸² Ha ezt a elképzelést tovább ötvözzük a korábbi lábjegyzetben Bourdieu idézetében már kritikusan említett „részvényesi demokráciával”, azaz, hogy szinte minden polgár részvényes, tovább bonyolíthatjuk a kapitalista utópiáról szóló elképzelést a CSR-ral is.

⁸³ A „belső pozíció” az európai, pontosabban kontinentális, pontosabban német vállalatkormányzás esetére vonatkozik leginkább, ahol a részvényes legalább egy ügynöki arccal rendelkező nagy-részvényes, aki képes magát képviseltetni a vállalat működésében, ellentétben a sok kis részvényes amerikai alapesetével. A Magyarországon is érvényes két szintű német részvénytársasági modell szerint az igazgatótanácsban jellemzően insider-ek vannak, a felügyelőbizottságban pedig outsider-ek. (corporate governance – lásd rögtön tovább)

⁸⁴ Magyarul a vállalatirányítás és a vállalatkormányzás fogalom is használatos. A magyar nyelvi konfúzió a fogalommal kapcsolatban tükrözi az értelmezés változását is, mely a régóta napirenden lévő fogalom és a mai használata között van. Itt a továbbiakban a European Corporate Governance Institute által is támogatott magyar kiadvány fordítását tartom irányadónak – „Felelős vállalatirányítási ajánlások” 2004, Budapesti Értéktőzsde Rt., Ernst & Young Tanácsadó Kft. és Kapolyi Ügyvédi Iroda dokumentuma. Noha az irányítás mellet valójában éppen a beleszólás, az ellenőrzés, a felügyelet, az átláthatóság, az elszámoltathatóság szerepeinek a kiemeléséről szól a fogalom alkalmazása.

⁸⁵ A BÉT dokumentumában például az a megfogalmazás szerepel, hogy „Minden körülmények között a vállalat érdekeit, a részvényesek és az érintett felek jogait és lehetőség szerint az érintett felek érdekeit is szem előtt tartva kellő szorgalommal és gondossággal jár el.” (1.1.1.). (Lásd a jogi keretek kötelezettsége) Továbbá: „Az igazgatóság mindig tiszteletben tartja a vállalat működése által érintett felek, így az alkalmazottak, hitelezők, ügyfelek, beszállítók, és helyi közösségek jogszabályban rögzített jogait. Széles körben elterjedt az a nézet, miszerint csak úgy lehet a részvényesek hosszú távú érdekeit szolgálni, ha az egyéb érintettek érdekeit is figyelembe veszik.” (4.1.1) Végrehajtására vonatkozóan a társaság azon törvényi kötelezettsége van melléteve, miszerint a vállalat székhelyén minden érdekelt részére biztosítani kell a lehetőségét annak, hogy az éves üzleti jelentésből másolatot készíthessen.

esete ilyen.⁸⁶ Alapértelmezés szerint a fiduciáris viszony lényege, hogy a megbízott olyan jogosult felet képvisel, aki képtelen lényegi döntések meghozatalára, olyannyira, hogy „a követendő célokat sem azonosítja, [azt hogy,] milyen alternatívát válasszon, vagy hogyan használja fel az erőforrásokat a saját érdekében” (mondjuk úgy, közel áll az ontológiai bizonytalansághoz). Így „a megbízó a megbízotthoz delegálja a döntési hatáskört, felhatalmazva a cselekvések és a célok kiválasztására.” A fiduciáris viszonyhoz nélkülözhetetlen még egy mozzanat, mégpedig, amikor a megbízott irányítja az eseményeket és felhasználja a rábízott erőforrásokat, a megbízó érdekeit a célzott eredményeknek a lehetséges legjobb módon kell szolgálniuk. [Sacconi 2004:10] Hogy megvalósuljon a viszony értelmét adó legmagasabb színvonalú *gondoskodás és lojalitás*.

Tehát a management és az érintett fél közötti viszonyoknak hasonlítania kell a gyámságra (trusteeship) vagy *gondnokságra (stewardship)*⁸⁷, amikor az megbízott a bizalmi felhatalmazását gyakorolja. A CSR esetére alkalmazva a viszony sémáját a megbízó – az érintett fél. Az érintett fél fogalmába pedig szűk értelemben véve mindazok tartoznak, akik valamilyen módon investáltak a vállalkozásba, valamilyen (nem csak pénzügyi) értelemben vett tőkéjébe, és ezáltal kölcsönös függésben vannak vele – ez a Sacconi meghatározása –, tág értelemben pedig azok, akik *átesnek [undergo] a vállalat működése által előidézett külső (negatív vagy pozitív) hatásokon*. [:11, kiemelés tőlem]

A 'felek' ilyen felosztása pontosan illeszkedik az ökológiai problémák esetéhez, jobban mint a szerződéses/nem, külső/belső felek szempontú. A modell, a *módszertani formátum szerkesztése* – lényeges és nem esetleges lenyomata a gondolkodásmódnak, mely (mint korábban érveltem) lényegi következményekkel jár a gyakorlatban (a funkcionális formátumban). Nem tűnik lényegtelennek az sem, hogy a társadalmi felelősség témájában a „szomszédságot érő mellékhatásokról” (neighborhood effects, spillovers) szóló gondolkodásból vezettük le a fogalmakat, vagy az externáliákról szóló hagyományból. A 'mellékhatások' fogalmából és az absztrakt 'környezet' érintettjének főszerepeltetésével nehezebben *mondhatunk el meggyőző és témabavágóként ható történetet*. Ezért az ökológia számára nem lényegtelen, hogyan van megszövegezve a CSR.

A CSR modell mögött a corporate governance elmélete által (ha akarjuk) meghúzódozó 'fiduciáris szolgálat' fogalma pedig sajátosan konkretizálja a Keynes által idealistán felvázolt „másokra irányuló célszerűség”, „célzatosság” [1930/1963:373] esetét is, de lényegében a

⁸⁶ A fiduciáris felelősség fogalmát részben dr. Gerlai Gabriella és dr. Oláh Zsófia jogászokkal egyeztettem.

⁸⁷ Stewardship fogalma még vissza fog köszönni, mint a környezeti érdek képviseletének formája. De említhető az 'environmental stewardship', a környezetvédelmi gondnokság is. Továbbá a környezeti felelősséget illetően angol nyelven direkt kapcsolat létesíthető a keresztény stewardship, gyámkodás fogalmához, mely többek között a környezetre is vonatkozik, valamint az iszlám '*kalifa*' fogalomhoz, amely minden muzulmán kötelezettségét jelöli a természettel és a családdal kapcsolatban, a természeti erőforrások védelmét is, elvileg. Lásd: <en.wikipedia.org/wiki/Khalifa>

Mintzberg és társai által használt szintén idealistának ható „nagylelkűséget”, mint természetes társadalmi magatartási irányultságot is [2002:67]. Amint azt a „brit-orosz manager és a környezet” illusztrációmban is említettem, nyilvánvaló, hogy az *életyszerű magatartási minták* fontosak lehetnek abban, hogy a lényegi motívumokat a saját magatartásunkba adoptáljuk – a fiduciáris magatartási irányultság normatív és idealista absztrakcióként idegenkedést válthat ki a menedzsmentből, de a jog szférájában *évszázadok óta gyakorolt* és kategorizált magatartási formula példaként szolgálhat (ahogyan az ügyvédek által részükre nyújtott szolgálat is ilyen bizalmi formát ölt, kell öltse).⁸⁸

A *corporate governance* alapvetően úgy tekint a vállalatra, mint pénzügyi piaci szereplőre és gazdálkodó rendszerre, melynek felelős, azaz az érdekek képviselőjében gondosan eljáró irányításával kell biztosítani a részvényesek védelmét, a gazdasági teljesítményt, a vállalat jólétét, vagy más értelemben vett egészséges működését. Ha maga a vállalat, a részvényesei és egyéb tulajdonosai és hitelezői képezik az irányítással kapcsolatos problémateret, akkor a CSR fogalma még nem illeszthető – tisztán a felelős vállalatirányítás esetével van dolgunk. Még akkor is, ha a vállalat részét képző dolgozók, a szállítók, vagy a működésben érintett közhivatalok részei az esetnek, még akkor is, ha a vállalati működés transzparenciája, megbízható működése és ezáltal a társadalom bizalmának garanciáival kapcsolatos az eset (lásd például SOx⁸⁹). (Még akkor is, ha elismerjük benne a szomszédság jogát, hogy lefénymásolja az éves beszámolót). A közvetlen hozzájárulásukban érintett felek, például a dolgozók számára átlátható működés, elszámoltathatóság kérdése sem lépi túl a felelős vállalatirányítás fogalma által elismert kereteket. *Tágítva a problémateret a vállalati társadalmi felelősség egyszer csak illeni kezd az esetre*, a gondolkodásmódra, eleinte a felelős vállalatirányítás trendibb szinonimájaként, amíg a részvényesek érdeke van előtérben és az instrumentális működés. Amikor pedig a ökológiai vagy szociális problémák absztrakt érintettségének vállalati döntéshozásban való (gyámsághoz hasonló) gondos képviselőjének esetével állunk szemben, és ezeknek az érintettségeknek a belülről fakadó szolgálatáról – akkor már biztosan a CSR agenda érvényesül. E között és a kiterjesztett CG között terülő tartományban nagyon sok eset fordul elő, és tárgyalható, tárgyalják is a CSR nézetében, napirendjeként – minden az érintett felekre vonatkozó, illetve társadalmi felelősséggént felfogható elvárást és gyakorlatot.

⁸⁸ Ehhez hozzá kell tenni, hogy a gazdasági (társaságokra vonatkozó) jog szerint (például Magyarországon is) elvileg az ügyvezető (vezető tisztviselő) kötelessége az „*elvárható fokozott gondosság*”, ami a fiduciáris felelősséggel rokon elvárást fogalmaz meg a tulajdonosok (társaság) érdekében, megbízásából eljáró felsővezetővel kapcsolatban. Tehát elvileg a vezetők éppen az itt stewardship, gondnokság fogalommal leírt képviselőt látják el a tulajdonosok számára, noha nincsenek ennek tudatában, ezért inkább mások mintáiból meríthetnek.

⁸⁹ Sarbanes-Oxley Act of 2002, aka „Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act of 2002”, CAARTA, lásd például: <en.wikipedia.org/wiki/Sarbanes-Oxley_Act> (egy partikuláris következményével, a banki operatív jogosultságok esetére vonatkozó alkalmazásával kapcsolatban személyes tapasztalatom is van)

Így a gyakorlati valóságból a CSR agendába tartozóként tárgyalják az olyan eseteket, mint: az említett részvényesi aktivizmus; a munkanélküliség; a vállalat kötelező szabályozáson túlmutató környezeti intézkedései, és azok megtételének vagy elmulasztásának kifejtése az éves beszámolóban; EU, USA kongresszusa, OECD, BIS⁹⁰, WTO által elfogadott vagy ajánlott vállalati sztenderdek; ezeknek a sztenderdeknek megfelelő best practice minták propagálása; az érintett felek érdekeinek jogszabályokba való foglalására irányuló munkák; például ilyen az ILO⁹¹ kínai munkavállalói jogokat támogató tevékenysége a felelős vállalati irányítás jogi kereteinek országon belüli megteremtésével; továbbá a megfelelés (regulatory compliance) típusú játékszabály, ahol az előírások és ajánlások betartása a megfelelés ellenőrzésének és számadásának kidolgozott procedúráival van támogatva, közös gyakorlatként (ilyet vált ki a SOx vagy a számunkra lényegesebb ISO 14001, vagy EMAS⁹²); általában minden önkéntes megfelelési szabvány vagy kezdeményezés is a CSR esete, ha az érintett felek és a környezet érdekeit építi be a vállalati gyakorlatba; noha például a Christian Aid éppen amellet is kardoskodik, hogy az önkéntesség egészüljön ki nemzetközi jogi rezsimmel is; ezek mellett konkrét irányultságú, de annál áthatóbb kell legyen a megvesztegetések, a korrupció gyakorlatának visszaszorítására irányuló bármilyen intézkedés, szabályozás (mint – ezt hangsúlyozzuk – az egyik meghatározó, tacit és közösségileg inadekvát gyakorlati mechanizmus elleni küzdelem). [A gyakorlati példákat Thompson et al. 2005 szövegből vettem] De ugyanígy a CSR gyakorlati esetét képezheti egy pusztán pénzügyi magatartás, intézmény is, amilyen a SRI, a társadalmilag felelős befektetés.⁹³

Amaeshi et al. [2005:21] alapján továbbá érdemes még idesorolni a „*pozitív vállalati hírnév*” esetét is, amit a CSR-ként kommunikálható tevékenységek vagy események által lehet erősíteni, amit esetleg lehet kozmetikázásnak és „lip service”-ként kritizálni, de a vállalat szempontjából akkor is pragmatikus eset. Így például a GE vezető idézett mondásának (54.o.) sem a tartalma érdekes a kommunikációban, hanem maga az a kommunikáció, mely jelen dolgozaton keresztül is megtörténik, asszociálva a GE nevét a pozitívan értelmezett CSR mediált szimulákrumával. Amennyiben pedig az ilyen kommunikáció a vállalati tevékenységek transzparenciájának vagy az aktivista szervezetek által történő monitorizálásának kontextusában zajlik, akkor a vállalatok ilyen külső felügyelete miatt szükségessé válik valamiféle tényleges cselekvés is (kerülendő a hipokrizisen érést⁹⁴). Valamint a konzisztencia igénye miatt

⁹⁰ Bank of International Settlements

⁹¹ International Labour Organization, ENSZ Nemzetközi Munkaügyi Szervezete

⁹² Eco-Management and Audit Scheme, az ISO 14001 európai párja

⁹³ Utóbbira forrás: Duncan McLaren 2002 „Engagement practices in socially responsible investment: Competing paradigms of governance and the emergence of standards” MBA dissertation, University of Cambridge, UK

⁹⁴ Így például Christian Aid korábban hivatkozott „Az álarc mögött” c. 2003-as jelentésében a közlések és tettek kiáltó ellentmondásán éri például a Shell olajvállalatot nigériai tevékenységei kapcsán.

vélhetőleg erősödik a cégen belüli *irányultság az ilyen kommunikációval harmonizáló viselkedésre*.

Külön probléma, hogyan érvényesül a vállalati társadalmi felelősség a nemzetközi szintén működő vállalatok körében, ahol a társadalmat képviselő állam nem áll helyt, de annál inkább érvényesül a 'közlegelők tragédiája' (tragedy of commons), és ahol az elszámoltathatóság nehéz vagy hiányzik, az érdekek és érintettek képviselte nehezen intézményesíthető, illetve a nemzetközi szervezetek működési irányultsága a „globális tőke érdekeit” szolgálja⁹⁵. Fontosnak látszik a fenti felsorolásban is észrevehető elmozdulás az – úgy nevezhető – „**3. generációs standardalkotáshoz**”, mely önkéntes információadás, vevői és közösségi nyomásgyakorlás, de legfőképpen a vállalatok saját irányításának kereteiben kidolgozott, illetve elfogadhatóként terjedő szabályokra és szabványokra alapul. Ellentétben a főleg direkt hivatali szabályozásra alapuló 1. generációs normaalkotással, illetve a piaci eszközökre alapuló 2. generációs szabályozással. [Thompson et al. 2005 alapján] A nemzetközi szervezetek standardalkotó szerepét ez a fejlemény módosítja, nem helyettesíti, így jött például létre az ENSZ Global Compact⁹⁶, mely egyezség az ILO és több INGO együttműködésében jött létre, és több száz vállalat csatlakozott hozzá. Az utóbbiak esetében a tagság annyira mérvadó, „amennyire komolyan veszik a részvételüket, bevonva magukat ambiciózus társadalmi felelősségi programokba” (ami rávilágít arra is, hogy az ilyen globális kezdeményezések tagságát a fenntartók, például az ENSZ, képtelenek szűrni). [ibid] Az önkéntes standardalkotás, az önkéntes elszámolás és az egyezményekben való részvétel *gyakorlati következményei számunkérhetőségének korlátozottsága is a vállalati belső magatartás eredendő megfelelésének fontosságára, a vállalatvezetők gondolkodásmódjának és gondnoki beállítottságainak jelentős szerepére utal*.

A vállalatok belső gyakorlatával kapcsolatban a felelős vállalatirányítás és azon belül a társadalmilag felelős gyakorlat kialakítása szempontjából az egyik központi kérdés lehet *az érdekelt felek vállalati döntéshozatalban való reprezentációja vagy jelenléte*. „Hogyan képezzük le életképes, valódi és meggyőző [aktorokká a környezetet vagy a munkanélkülieket], akik részt tudnak venni a közvetlen döntéshozási tevékenységben?” – fogalmazza meg a problémát Thompson és társa (megintcsak főleg a multinacionális vállalatokra gondolva). [2005:62] Dolgozatom egy későbbi fejezetében (130.o.) kifejtem a bourdieu-i implicit magatartási mechanizmushoz illeszkedő elképzelést, miszerint az üzleti döntéshozók saját gondolkodási és cselekvési mintáiba, *a management közösség habitus-ába kell beépüljenek a kör-*

⁹⁵ Lásd Joseph E. Stiglitz 2002 „Globalization and its Discontents” W.W. Norton & Company; David C. Koten 1995/1997 „Tőkés társaságok világuralma” („When Corporations Rule the World”), Kapu

⁹⁶ Az Egyezség elvekből indul ki, azokat rögzíti: emberi jogokról, foglalkoztatási sztenderdekről, környezetről. Az utóbbiról az elővigyázatosság elvét, a felelősségvállalást, a környezetbarát technológiák támogatását rögzíti. [www.unglobalcompact.org]

nyezet szempontjai, annak érdekében hogy a környezet lojális, ügygondnoki, fiduciáris, bizalmi képviselte szándéktalan szinten, stílusként váljon a gyakorlat részévé, a nagyvonalúság és az erkölcsiség szándéka, mérlegelése nélkül. Lásd a „brit-orosz manager és a környezet” illusztrációt. Ugyanígy visszatérek még a Thompson és társa által leírt stewardship és championship elképzelésekre az érintettek érdekeinek képviseletére (139.o.). A szerzők elképzelése szerint éppen az „érdek és képviselet” nyelvvel kell szakítani. A vállalatirányításban (kormányzásban) meg kell jelennie olyan „régí motoros” (old-boy) igazgatóknak, akik nem tagjai a végrehajtó menedzsmentnek (non-executive directorship), és szerepük például az, hogy *a környezeti ügy bajnokai legyenek a döntéshozási és végrehajtási folyamatban*, gondolják ezt az ügyet. [Thompson et al. 2005:63]

A fent a CSR-ral kapcsolatban leírt konkrétumok és gyakorlati utalások nem mondanak ellent annak a korábbi megállapításnak, hogy a fogalmat *bizonytalanság* lengi körül (akár ontológiai is). Számos említett eset a keretfogalomtól függetlenül működik a maga lokális helyzetértelmezésével, számos esetet nem zavarja a résztvevők értelmezési heterogenitása. Amaeshi és társa mégis aggasztónak találja [2005], hogy a moralizáló irányultságú résztvevők és a pragmatikusak elbeszélnek egymás mellett. Az „igazi” és „gazdasági” paradigmát egymással és a gyakorlattal összekötő *hiányzó láncszemek* között megítélésük szerint az első számú – a **nyelv**.

Nyilvánvaló, hogy vállalatellenes retorika mint általános modalitás – nem vonva kétségbe kritikai szerepét, sőt – nem alkalmas arra, hogy a vállalatok mindennapi gyakorlatát alakítsa. A moralizáló modalitással kapcsolatban – szintén elismerve a társadalmi és politikai kontextus kultiválásában, (a dolgozatban is erőteljesen megnyilvánuló) elvontabb érvelésben és diszkurzusban játszott szerepét, hatását a cselekvési és gondolkodási irányultságok kialakításában – mégis egyet lehet érteni a szerzőkkel, hogy hiábavaló azt várni, hogy „a moralizáló retorika illeszkedni fog az üzleti szféra által [a mindennapi gyakorlatban] beszél nyelvbe [business language]”. Tehát „[a] CSR gyakorlat [üzletvitel] 'igazi' legitimációja érdekében, kompatibilisnek kell lennie az üzleti szféra nyelvével – az *utlish*-sal”⁹⁷. És erre példát szolgáltat a corporate governance elmélete és gyakorlata a szerzők szerint. [Amaeshi et al. 2005:14] Eszerint sem arról van szó, hogy a hasznosság fogalmaival érdemes operálni a CSR érvelésekben – nem a nyelv 'igazságán', hanem „*a metaforák pragmatikus szignifikanciáján van inkább a hangsúly*”. [ibid:1, kiemelés tőlem] Ehhez hozzá kell tenni, hogy a dolgozat felfogásának szempontjából az „utlish” használata a gazdasági valóságot meghatározó mechanizmusok szűkebb tartományában zajlik, a **metaforák** jelentősége pedig ezen túlmu-

⁹⁷ Utlish – Amaeshi és társa Alex Arthur fogalmát használják, mely a haszon-maximalizálás elvében gyökerező üzleti élet nyelvére alkalmazza a neologizmust, továbbá felveti, hogy ezen a nyelvben a jelentések eltérnek a hétköznapi nyelvben használtaktól. [9] Lásd Arthur 2003 „A Utility Theory of 'Truth'” Organization #10 :205-221

tat, így fontosnak látszik az inert és tudattalan ítélkezési és cselekvési sztereotípiák, illetve a gazdasági játék szabályosságainak és mezejének átalakulásában is.

A CSR, melynek diszkurzusa és konstruálása több modalitásban, heterogén értelmezésekkel, az érintettek és a szakma konfliktáló nézeteivel, sokszor trendi beszédként és pszeudó-intézkedésekkel folyik, de az agenda részeként számon tartott politikai cselekvésekkel és a gyakorlati esetekkel is – ez a CSR úgy értelmezhető, mint olyan összefüggő fejlemény, mely mögött feltételezni lehet *a vállalkozásról való gondolkodási kultúra, gondolkodásmód megváltozását*. Ahogyan a szűkebben vett corporate governance még nem feltétlenül került ellentmondásba a *mainstream* közgazdasági felfogással, úgy a CSR felszínes jelenségeit röviden számba véve is *az inkonzisztencia elkerülhetetlennek látszik*. Így amennyiben ez az agenda a vállalatok kognitív átértelmezése felé mutat, *a közgazdasági módszertant szélesebb körben kell közelíteni a szociológia felé*. Amint az előző alfejezetben arról esett szó, hogy a kezelni kívánt jelenségek nem illenek a módszertani állványzatba, úgy a vállalatok társadalmi felelősségének széles tárgykörrel és sokoldalú érintettségek fellépésével való napi-rendre kerülése arra utal, hogy a módszertan nem illik össze a kialakulni látszó társadalmi közfelfogás kusza állványzatával.

Dolgozatom nem alkalmas arra, hogy a közfelfogás alakulását tovább elemezze, célom a további mozaik darabok elemzése: hogy a vállalati viselkedésben hol illusztrálható a közfelfogásból származó minta (lásd lentebb a minőség esete), milyen szociológiai elmélettel illusztrálható a vállalati működés és döntéshozás társadalmi meghatározottsága (stílus és habitus), a vállalati stratégiaalkotás hogyan adoptálhat gyorsabban szocializáltabb, ökológiai szempontból pozitív irányultságokat, illetve empirikusan tetten érhető-e a mozaikok mögötti közös felfogás alapjául szolgáló diszpozíciók.

A 'vállalat mint polgár' (*corporate citizenship*) felkapott fogalma (mely tartalmában egyébként szinonimként kezelendő a CSR-ral) valamifajta **szocializáltabb** vállalat elképzelésére utal. Úgy tűnik, hogy a társadalmi elvárások most megint (a kapitalizmus történelme alatt többedszer) megtalálták a vállalatokat, rájuk nehezednek, és *az üzleti szféra alkalmazkodik*, első lépésben legalább retorikailag és imázsban. A szervezeti stratégia környezetet fetisizáló iskolája (Mintzberg et. al [1998:355] szerint) például egykoron egyenesen azt ismerte fel, hogy a vállalatnak nem konfrontálódni, inkább kapitulálnia kell a környezet kihívásai előtt – konstruktívan fogalmazva: alkalmazkodni az evolúcióhoz. Paul J.H. Schoemaker másképpen azt írja [1993:120], hogy „a [szervezeti] környezet változásainak hatására, még a legjobb tervezési rendszerek mellett is, a szervezetek utolérésre játszanak [– m]i több, a saját reakcióik a külső változásokra gyakran újabb változásokat gerjesztenek”. „[A]mint a társadalom egyre komplexebbé válik, a vállalatoknak tükrözniük kell ezt a komplexitást, hogy lépést

tartsanak”. És ez a kapitalizmus fejlődése alatt a szervezetek evolúciójaként le is írható szerint: például ha a tömegtermelés a cél, akkor funkcionális a design (19. sz. vége), ha gyorsabb a szállítás, akkor multinacionálissá kell válni (20. sz. közepe), ha globalizáció, akkor például képesnek kell lenni gyorsan átkonfigurálódni. [:121]⁹⁸

Bővítve ezt a kontingencia elméletet tegyük hozzá, hogy *a vezetők mentalitásának is együtt kell változnia* (a környezettel és a szervezettel), vagy legalábbis a szakmaiságukkal összefüggő gondolkodásmódnak és világlátásnak, ahogyan a politikusok is alkalmazkodnak a gondolkodási kultúra változásaihoz. A dolgozat felfogásában ez nem az individuális identitások átalakulásának kérdése, a vezetők mint a vállalati közösség és a vállalatok közösségének szocializált egyénei változnak a közösséggel együtt. Fontosnak látszik az, hogy *a vezetők gondolkodásmódja belépési pontként szolgálhat a szervezetek kultúrájának módosítására*, mely belépési pont esetleg *a vezetők közösségében (a „CEO” szubkultúrában) közösen osztott gondolkodásmódbeli sémák megváltoztatásán keresztül érhető el*, ha kell, akkor az ezt lehetővé tevő igazgatói közösségek irányított kultiválásának módszerével (analógiaképpen lásd szakmai közösség és rendezvényei). **Ahogyan az ipar igyekszik alakítani a társadalmat, például a jelentések egyeztetésének folyamatában nagy erőforrásokat vonultatva fel (marketing, PR), a maga célszerűsége szerint igyekszik azt manipulálni – úgy a társadalom is képes lehet manipulálni a vállalatokat a CSR agenda célszerűségei szerint.** Például a vezetők „szociális kontextus[ának] formálásában, melyen belül az egyéni viselkedés leegyeztetésre kerül” (itt torzítottan alkalmazva Jackson más értelmű formuláját) [2004:17]. Ezzel kapcsolatos elképzelésemet később vázolom, mint *vezetői gyakorlatot formáló közösségek*, a vezetők „kognitív átdefiniálódása” (lásd 130.o.).

A dolgozatom nézetében az ökológiai elvárás szintén társadalmi elvárás. A CSR jellegű fejlemények konkretizálják a természeti problémák, főleg a globális és évtizednyi távolsággal diszkontált ökológiai problémák absztraktságát azzal, hogy közvetlenebb társadalmi konstrukciókká válnak – és leegyeztetett jelentésekkel közelebb kerülnek a közösségi felfogáshoz és reagálási irányultságokhoz. Noha az ökológiai problémák hiperreális jellege továbbra is akadály. Ezért is fontos lehet a témára jobban fókuszált közösségekben kialakítani az érintettség érzését, így javaslatom szerint a vállalatvezetőkében, gyakorlatukat formáló alaporientációként (az ökológiai műveltség mellett). Vagy, ha a thompson-i stewardship formájában a vállalati döntéshozásban insider-ként intézményesített környezeti ügyek bajnokaira gondo-

⁹⁸ Az alkalmazkodás a változó környezethez a stratégia (chandler-i) kontingencia elméletét tükrözi, főleg így, hogy strukturális illeszkedésre kerül a hangsúly. Ez a dolgozatban egyébként favorizált 'turn to practice' felfogással ellentétes egyszerűsítés, ha egyes vállalatokról lenne szó [lásd például Clegg et al. 2004:22], de itt éppen absztrakt elmélkedés részeként idézem a gondolatmenetet (noha az absztrakt elmélkedés szintén a praktikai fordulat kritikája alá esik).

lunk – akkor ezekre a „öregfiúkra” (szintén) vonatkozhatna *a témára irányított re-szocializáció*.

A CG és a CSR közötti fontos különbség talán még az, hogy a CSR alapú változtatások nagyobb társadalmi legitimációt kellene hordozzanak, nem lévén a vállalati, tulajdonosi és felügyeleti szféra belügye. És viszont: a CSR agenda (számomra az olvasott szövegekből kiolvasható) tértnyerése a növekvő társadalmi elfogadottságot jelenti – ha jelenleg nem is egy demokratikusan populáris elfogadottságot, de legitimációt az illetékesség, a hivatalos politika és az érintettség köreiben. Vannak a civilizáció és a közösségek felelősségét – így a környezettel kapcsolatosat – legitimáló úton jelentős kudarcok is, ilyen az, hogy az Egyetemes Emberi Jogok Nyilatkozatát (UHDR) kiegészítő Humán Felelősségek Kartáját (A Universal Declaration of Human Responsibilities, UDHR)⁹⁹ nem sikerült szélesebb körben elismertetni, így továbbra is néha *jogokra kell hivatkozni miközben direkt felelősségre kellene*, lásd Global Compact.

Amennyiben a társadalmi ideológia, a gondolkodási kultúra részévé válik az az irányelv, hogy az ökológiai probléma megoldása indokoltá teszi, hogy *a gazdálkodó szervezetek az üzleti teljesítményükkel azonos prioritással kezeljék a fenntartható gazdálkodás szempontjait* – úgy ennek *a társadalmi elkötelezettségnek (engagement) szociológiai szempontból funkcionális intézményeit* kell megteremteni és reprodukálódóvá tenni *a szervezeteken belül*. Ilyen implicit intézmény lehet az, hogy a gazdálkodást meghatározó habitus-okban általában hangsúlyos szerepet kapjanak *a fenntarthatóság szempontjából szignifikáns diszpozíciók*, ami a gondolkodási és magatartási kultúra megváltozásával együtt várható fejlemény, de inspirálható is. Egy erre vezető lehetséges „mean and lean” megoldási útként később konkrétan a vállalatvezetői (és stewardship) közösségre fókuszálók (a dolgozat jelen „szintetizáló” részét lezáró szervezeti magatartással foglalkozó fejezetében, 130.o.).

A társadalmi szintű sémák közül a fenntarthatóság szempontból szignifikáns diszpozíciók illusztrációja lehet a minőségről alkotott felfogás.

2.1.6. Minőség és igényesség

Ugyan a kutatásom végül nem irányult ennek a kérdésnek a felszínre hozására, fontosnak tartom bemutatni a diszpozíciós téma egyik általános érvényű illusztrációját, mely véleményem szerint hangsúlyosan indokolja a dolgozatban eddig körbejárt összefüggést – a gazdaság környezetkárosító megvalósításának összefüggését a beállítottságokkal és gyakorlati szokásokkal. Ez a vonatkozás: a minőség. Abban az értelemben, hogyan *a minőséget az igényesség fogalmához közeli tartományban értjük*, és nem úgy, ahogyan a minőség-biztosításban.

⁹⁹ www.interactioncouncil.org

Az American Society for Quality (ASQ), mely a minőség-biztosítás szakembereinek egyik legrégebbi szakmai szervezete adja a *minőség-biztosítási tradícióban* irányadó definíciót¹⁰⁰ a minőség fogalmára: „Egy szubjektív fogalom, melyet mindenki egyéni módon határoz meg. Technikai értelemben a minőségnek két értelmezése lehetséges: 1. a termék vagy szolgáltatás egy olyan jellemzője, mely a kinyilvánított vagy implicit szükségletek kielégítésére való alkalmasságára vonatkozik; 2. hibátlan termék vagy szolgáltatás”. Az első értelmezés a neoklasszikus közgazdaságtannal egybevágó szóhasználattal azt mondja ki logika szerint, hogy a minőséget az ügyfél határozza meg valamilyen szubjektív módon, ezt a szállító teljesíti, mint számára objektív követelményt. Az ISO9000:2000 szabvány is így fogalmaz: „Minőség – egy termék, rendszer vagy folyamat saját jellemzői együttesének az a képessége, hogy kielégítse a vevők és más érdekelt felek követelményeit.”¹⁰¹ A minőség-biztosítás ilyen gyakorlatias felfogása szerint a minőség jelent hiba-mentességet, használhatóságot (fitness to use), szabványoknak, specifikációnak, követelményeknek, általában ügyfél-elvárásoknak vagy előírányzott céloknak való megfelelést. Még pragmatikusabb (lásd utlísh) nyelvre fordítva: olyan hibás teljesítési, garanciális vagy más felelősségi jellemzőt, melyre hivatkozva perbe tudnak fogni, vagy mely miatt ügyfeleket, vásárlókat lehet veszíteni (negatívan fogalmazva, és értve ennek elkerülését). A minőség-biztosítási tradíció felfogását a környezeti minőség terén a kevesebb selejt, meghibásodás és előírásoktól eltérő, túlzott energiafelhasználás formájában értékelhetjük, továbbá a környezet-irányítási és minőség-biztosítási rendszerek integrált kezelése miatt lehet fontos a partner terület koncepciója.

Az elméleti környezet-gazdaságtan szemléletéhez közelebb áll az a felfogás, mely externália-ként értelmezi a minőség hiányából, hibáiból *adódó társadalmi hátrányokat*. Ide köthető a minőségügyben egyik guruként jegyzett Genichi Taguchi negatív definíciójának első tétele, mely szerint „a minőség – az a veszteség, melyet egy termék a társadalomnak okoz a leszállítás idejétől számítva [...]”¹⁰². A definíció lezárása visszavesz az interpretációs terjedelemből: „[...] kivéve azt [a veszteséget], mely a termék elsődleges [intrinsic, lényegét jelentő] funkcióiból adódik”. Ami érthető pontosítás egy gazdaságban alkalmazandó módszertant kidolgozó mérnök-statisztikus részéről, hiszen az első tétel önmagában hivatkozási alapot teremt akár egy olyan radikális nézetnek is, mely szerint *egyes termékek és szolgáltatások lényege is lehet rossz minőségű, azaz rossz, hiszen mindennek van valamilyen negatív kihatása valami másra, amiben egy harmadik fél (a társadalom) érintett*. A minőség-biztosítás, mint a neoklasszikus közgazdaságtan is, elkerülik *a dolgok jó és a rossz természetéről való ítélezés*

¹⁰⁰ <www.asq.org/glossary/q.html>

¹⁰¹ <www.zmne.hu/tanszekek/kvt/digitgy/20022/vszt/turcsany.html>

¹⁰² Taguchi 1986 „Introduction to Quality Engineering: Designing Quality into Products and Processes” Asian Productivity Organization, UNIPUB/Kraus International – idézi: V. Roshan Joseph 2004 „Quality Loss Functions for Nonnegative Variables and Their Applications” Journal of Quality Technology #36

csapdáját – szemléletükben a norma külső, objektív adottsággá válik, amint alkalmazni kell egy konkrét rendszerre vagy egy piacra vonatkoztatva – elismerik a dolgok eredendő szubjektív természetét, de már objektívként operacionalizálják. Ha egy klímaberendezés az energia-hatékonysági normán belül teljesít, akkor – jó. A kereslet mögött álló gazdasági diszpozíciókat pedig értékmentesen kell kezelni. A társadalom más intézményeihez delegált kérdés, hogy mi a normális, például: normális-e mesterséges hűtést igénybe venni egyáltalán, tehát, hogy a légkondicionálóval való hűtés természete szerint jó vagy „bűnös” dolog.

A dolgozatban irányadónak vett gyakorlat-orientáció a realizztikus értelmezési keret igényével jelenik meg, így ellentételezni hivatott olyan gyakorlatias, pragmatikus megközelítéseket, melyek az operacionalizálhatóság, az alkalmazás jegyében a realizztikus, összefüggésszerű ábrázolást áldozzák fel. A realizztikus ábrázolás dolgozatban használt kritériumai szerint lényeges, hogy az ítéleteket és a cselekvéseket meghatározó objektív struktúrákat szem előtt tarthassuk. Azon az áron, hogy így túllépjük a használhatatlanság és túlzott bizonytalanság határát, vagyis benne maradunk a komplexitásnak ezzel még terhelt tartományában, de nem veszítjük el a fontos realitásokat. A habitus szemüvegén keresztül tekintve a termékek minőségének kérdését láthatjuk azt, hogy a minőségről alkotott lokális, egyéni, csoportos ítéletek ugyan objektívként átvett külső ítéleti és szokásbeli struktúrákkal vágnak egybe, de megkérdőjelezhetők. És *a megkérdőjelezés által a preferenciák, prekoncepciók módosulhatnak (módosíthatók) mind az egyéni, lokális szinten, mind az egyént körülvevő különböző társas hálók, arénák, piacok (Bourdieu szerint: mezők) terjedelmében, mind tágabb társadalmi szinten.* Az ítéletalkotási és szokásbeli diszpozíciós sémák szubjektív szinten objektív adottságként vannak internalizálva, de a habitus lassan átalakulhat az új szocializált ítéleti és szokásbeli struktúrák megjelenésével, illetve a szubjektív szinten kialakuló módosult gyakorlat alakítja a szocializálódó habitus sémáit.

Ezzel egy nagyon egyszerű dolgot szerettem volna leszögezni: *hogy a minőség felfogását, a vele kapcsolatos elvárásokat, döntéseket és gyakorlatot is lehet módosítani* – tág, szignifikáns körre kihatva módosítani. Ennek a beavatkozási módnak nagy jelentősége lehet abban, hogy *a gazdaság környezet-károsítása fenntartható szintre legyen leszorítható*, hiszen feltételezem, hogy *az inkább a bővli felé terelt gazdasági pezsgés (mai realitás) önmagában egy jóval környezet-károsítóbb megvalósulása a jólétnek, mint egy az igényesebb fogyasztás élménye felé orientált közfelfogás keretében növekvő gazdaság lenne.*

Bourdieu [2000/2005:15] így ír egy gazdasági alszektor befolyásolt megvalósulásairól: „A lakás és lakóingatlan piacon a döntések, mint például: vásárlás vagy bérlet, újépítésű vagy régi ingatlan, régi esetén tradicionális építésű vagy iparibb kivitelű – ezek a gazda-

sági döntések egyik oldalról függnének az 'ügynökök'¹⁰³ [szereplők: családok, építők, stb.] (társadalmilag konstruált) gazdasági *diszpozícióitól* (kiváltképpen az ízlésüktől) illetve az általuk mozgósítható pénzügyi erőforrásoktól, másik oldalról az ingatlanok *kínálatának helyzetétől*. De ez a két, a neoklasszikus gazdasági elmélet által kanonikus viszonyukban és konkrét tartalmukban már feltétlen adottnak vett oldal többé vagy kevésbé direkt módon függ a gazdasági és társadalmi feltételeknek olyan halmazától, melyet a lakáspolitikai hozott létre. Így az állam – és mindazok, akik a nézeteiket rajta keresztül érvényesíteni tudják – nagyon is lényegi tekintetben járulnak hozzá *a lakás és lakóingatlan piac konkrét megvalósulásához*. Az állam ezt mindenféle szabályozás és pénzügyi támogatás által teszi, elősegítve, hogy az ízlés konkrét módon jusson érvényre lakás és ház formájában – támogatja az építőket és családokat irányzott kölcsönökkel, adókedvezményekkel, olcsó hitelekkel, stb.” [eredeti kiemelés]

A minőség, a jó – kondicionális. Például Kantra is lehetne hivatkozni abban, hogy a 'jó' – feltételes minősítés, körülményektől függ, mikor jó valami. A mesterséges beltéri hűtés jó – mert közérzet szempontjából élvezetes az embereknek általában; rossz, sőt káros – mert a valóságban elterjedt (olcsó) klímaberendezések direkt hideg levegőt sugároznak az ember testére, ahelyett, hogy egyenletesen kondicionálnák a teret; jó – mert az emberek nem izzadnak a nyári forróságban, az izzadság pedig a nyugati kultúrában az utóbbi időben rendkívül kínos; a klíma rossz – mert a mai, víz elpárologtatáson alapuló HVAC/RAC berendezések szignifikánsan környezetszennyezőek; a környezet minősége szempontjából a klíma jó is lehetne, ha napkollektorokon vagy a föld alatti hidegen alapulna a működése. Az alkohol alapú drog (pl. bor) fogyasztása a nyugati kultúrában normális, a kanabisz alapúaké – deviancia és bűnös szokás, ugyanakkor Közép-Ázsiában fordított a megítélés és a vonatkozó habitus.¹⁰⁴

Egy mondás szerint „nem vagyok elég gazdag ahhoz, hogy olcsót vegyek”. Ez a hétköznapi bölcsesség nem jellemzi a mai fogyasztók gazdasági diszpozícióját. Pedig a régebben, más gazdasági körülmények között létrejött, – a monda szerint – angol milliommostól származó mondás csak még jobban illik a mai termék és szolgáltatási piacok esetére. Ma a termékekkel asszociált olyan imázs, kilátásba helyezett élmények, *átélések*¹⁰⁵ válnak az adásvétel döntő szempontjává (lásd szinte tetszőleges marketing üzenet tartalma), melyek a termékek lény-

¹⁰³ Nem az ingatlanügynökökre kell gondolni, bár történetesen ők is szereplői a piacnak.

¹⁰⁴ Európában az életmód egyik központi eleme a közös ivászat köré rendezett társasági élet, Jemenben pedig naponta megállt a háború, mikor délután megindult az északi oldalon termő friss khat (catha edulis) levelek szállítmánya a szemben álló déli oldal felé.

¹⁰⁵ Tehát az élmények fogyasztása nem csak az experiential consumption, így például utazás, koncertre járás esetén fontos, hanem majd' minden termékhez, vásárláshoz az ipar igyekszik pozitív élményeket párosítani.

gétől, elsődleges (intrinsic) funkcionalitásától idegenek.¹⁰⁶ Sok termék és szolgáltatás lényegi jellemzőit a fogyasztó nem is lenne képes megítélni, mert nem szakértője annak, így a kínálat és a kereslet közös értelmezése a marketing kommunikáció szintjén marad meg, a *kompetens* konzultáció, a magas minőségű lényegi szolgáltatás pedig az igényesebb, luxus fogyasztás lehetősége marad. Kevés fogyasztó tudja megítélni, mit kell tudnia egy jó minőségű autóklimának, milyen egy hosszabb időt megélni képes laptop, milyen élettani hatásai vannak ennek vagy annak az élelmiszeripari vagy gyógyhatásúnak nevezett terméknek, milyen a jó bor, milyen az épületek minősége. A B2B, vállalati piacon hasonlóan látszik a helyzet, a cégek saját core kompetenciájukon kívüli beszerzések területén szintén sokszor a lényeghez nem értő sales jut első megegyezésre a nem mindig kompetens beszerzővel – a marketing kommunikációban fontosnak definiált ismérvek mentén, majd a jóváhagyó vezetőség slide-show diagrammjaiba absztrahált formában találkozunk a kérdésekkel. A kompetens technikai szakértők sem feltétlenül tudják időben követni az innováció által diktált változásokat.

Értelmezzük a minőség kérdéskörét a *gazdaságot fenntartó GDP növekedés elkerülhetetlen követelménye felől*. Például sejthetjük, hogy a makrogazdaság annyira érdekelt a minőségben, amennyire az a vásárlások bizalmi légkörét nem veszélyezteti, illetve amennyire a gyártók fenn tudnak maradni a piacon viszonylag stabil szereplő és márkanév hálózatot alkotva. A minőség bizalmi vetülete az image fogyasztó gazdaságban a marketing és a public relations által ápoltság, pontosabban Jean Baudrillard fogalmi használatára fordítva – a szimbolikus csere gazdaságában a hiperrealitás terébe van utalva. Lényegében ezen a téren tartott erős pozíciók és az egyébként kielégítő teljesítmények révén a stabil szereplőhálózat és a gazdasági tranzakciós rendszer részeként marad fenn egy-egy vállalat is. Legalábbis ez egy tartható interpretáció.

Másrészt, *aritmetikai* összefüggéseiben is megnézhetjük a GDP és a minőség kapcsolatát. Nagyon leegyszerűsítve a GDP egyenlő a naptári évben zajlott gazdasági tranzakciók érték-növelő részeinek összegével. A tranzakciók mennyisége a termékek és szolgáltatások vételének frekvenciájával áll szoros kapcsolatban. Az értékcsere mögött álló termékek és szolgáltatások összértéke a teljes jövedelemmel áll kapcsolatban, több éves távlatra vetítve (kiiktatva így a hitelezést) megközelítőleg azonos is vele (sok egyszerűsítéssel élve). Pénzügyi szempontból irreleváns, hogy sok olcsó termék és szolgáltatás szívja-e fel a jövedelmet, vagy ritka, de nagyértékű tranzakciók. Durván ábrázolva: a pénzügyileg determinált gazdaságnak mindegy, hogy egy család 15 év alatt 2 középkategóriás autót használ el, vagy egy Merce-

¹⁰⁶ Az „illúziók gazdasága” témaként 2003-as EDAMBA dolgozatomban és a disszertáció tervezetében részletesebben kifejtett gondolatokat itt nem támasztom alá, csak utalok rá, mint számomra nyilvánvaló interpretációra. A bekezdés több további állítása alátámasztást igényel.

dest.¹⁰⁷ Nos, ha a hitelezési rendszer egy képzeletbeli megvalósulása (például az erre vonatkozó magasabb rendű politika érvényesülése révén) a jelentősen nagyobb értékű, és (itt tételizzük fel bizonyítás nélkül) jobb minőségű, illetve technikai és morális értelemben tartósabb holmik felé terelné a vásárlásokat, akkor ez a gazdaság-megvalósulás a GDP-t több éves távlatra vetítve hasonló szinten és növekedési rátán tudná tartani, mint a jelenlegi, inkább a gazdasági tranzakciók pezsgésére orientált megvalósulás. Eközben *a magasabb minőségi és környezet-védelmi sztenderdek érvényesítése mellett készült, emiatt is drágább autó szignifikánsan kisebb terhelést róna a természetre*, mint az egy Mercedes életciklusa alatt tönkremenő 2 középkeletgatóiás autó. Ezt a gondolatmenet itt röviden és hiányos érvényességi alátámasztással vezetem le, de egy tartható interpretációnak vélem, pontosabban: megvalósíthatónak.

A spekulatív gondolatmenetet hozzá lehet kötni két korábbi fonalhoz: egyrészt, hogy a gazdasági probléma keynes-i kritériumok szerint megoldódott, másrészt a Tim Jackson féle fejtegetéshez, hogy a mai fogyasztói társadalom a javak közvetítésével megélt jelentések kultiválásával foglalkozik. A nyugati világban így a gazdasági probléma nem a létért való küzdés társadalmi problémájából adódik (ahogyan az evolúció folyamán korábban), hanem már a berendezkedés pénzügyi logikájából (gazdaságtanilag objektív módon), illetve olyan 'puha' társadalmi problémákból (gazdaságtanilag szubjektív módon), mint amilyen az anémia (jelentés-nélküliség) elleni küzdés. Ilyen és ehhez hasonló leírások a fogyasztásról arra engednek következtetni, hogy ma a gazdaságban nagy forgalmat generáló tranzakciók mögött nincs már olyan „gazdasági probléma”, mely egy konkrét szükségletkielégítési sémát determinálna, mint amilyen a tömegeket létfenntartó élelem, az első lakás vagy a motorizáció volt. *A szimbolikus, jelentés-kultiváló (illúzió-) gazdaságban – mely részben a hiperrealitásban zajlik – a fogyasztás/termelés lehetséges gyakorlati megvalósításainak számos variációja van, az aktuálisan populáris konkrét megvalósulás pedig jóval inkább egy történetiség és egy kultúra produktuma (inkább szubjektívan meghatározott), mint az a „hagyományosabb” társadalmi keretekben volt* (gondoljunk itt a 19. századra). Jóval kevésbé indokolható objektív szükségszerűségekkel. Így az egyes javak tényleges megvalósulása és az emberi funkcionálásokban betöltött szerepe, például a minőség és annak gyakorlati szerepe, a piac szereplői között van „leegyeztetve” (lásd korábban negociálás, 48.o.). A leegyeztetésben nyilvánvalóan meghatározó erővel rendelkezik a kínálati szféra, azon belül annak diszpozíciói, azon belül a *minőséggel kapcsolatban kialakított sztereotípiái*, prekonceptiói, beállítottságai, irányultságai, rögzült gondolkodási és funkcionálási szokásai.

Bourdieu fent idézett értelmezése a lakóingatlan piacról, a szemléletek, politikai nézetek, ízlések által leképzett valóságáról éppen arra hívja fel a figyelmet, hogy a háztartások jöve-

¹⁰⁷ Ha innovatív technológia felhasználását nézzük, akkor gondoljunk arra, hogy az először a prémium kategóriában jelenik meg (adott esetben a 'Mercedesben')

delmének számottevő részét semlegesítő ingatlan-vásárlási, bérleti kínálat milyensége *szabályozható*. Az ő egyik múltbeli hivatkozása az, hogy kialakulhatott olyan társadalmi konstelláció is, mely panel-lakótelepi kínálat és kereslet formájában konkretizálta az új ingatlanok piacának jelentős részét a 60-as években Franciaországban. 2001-2006 közötti Magyarországon például a politika által is dinamizált ingatlanpiac egy láthatólag minőségtelen, a hiperrealitásban 'lakóparkokként' értelmezett új ingatlanállományt szaporított fel. A kor közízlése normálisként élte meg a lényegében lakótelepi rekreációt, mely vitathatatlanul különbözik előképétől épület-méretben, technikai korszakban és némileg nagyobb lakótérben, de a koncepciónálisan belekódolt *igénytelenségében* – nem. A magyarországi háztartások figyelemreméltó részének jövedelme még évtizedeken keresztül egy ilyen, az idő múltával megkopottságában a minőségtelenségét még látványosabban mutató ingatlanpiaci valósághoz fog kötődni.¹⁰⁸ Így a lakástámogatások által leginkább támogatott családok szegényebbé váltak, mert olcsó, nagyobb értékvesztésre predesztinált lakásokba investáltak, első lépésben jobb, de hosszútávú lehetőségekhez képest alacsonyabb minőségi körülmények közé rögzítették életüket. És reprodukálták *ízlésüket*, ami a legközelebb is hasonló igénytelenséget és minőségtelenséget eredményező *eseménysorozatra teszi a rendszert (a városi kultúrát) hajlamosá*.

Ha körülnézünk, a GDP növekedésének láthatólag egy olyan scenáriója játszódik az utóbbi évtizedekben, mely szerint nem az értéknövelő aritmetikai komponens, mint inkább a tranzakciók száma dinamizálja a gazdaságot. Az alap-követelmény, a GDP növekedés teljesítésének egyszerűbb forgatókönyve ez, mint amilyen a minőség miatti magas tételenkénti hozzáadott értékek összetevőjén keresztül megvalósítható növekedés lenne. Durván fogalmazva, *az értékcserek nagy számára építő gazdaság kevesebb általános okosság által üzemeltethető, ez a működési modell ellentettje a céhes habitus-nak* – ahogyan azt iskolai tanulmányaink alapján képzeljük: erényként védeni a szakmai színvonalat, fenntartani az igényes termék piacát. Önmaga definíciós közepszerűségéből következik, hogy a (populáris) tömeg-piac keresletének minőségi követelményei alacsonyabbak, de ezt fokozza, hogy a mai gazdaságban láthatólag minden gonosz számítás, szándék nélkül is beépült a 60-as évek amerikai

¹⁰⁸ Varga-Ötvös Bélával, városfejlesztő közgazdással konzultáltam az állításaim térszerűségét illetően, aki kikérte az építésminőségi témában megbízható szaktekinetly névtelen véleményét. Eszerint a 2000-es évek elején Magyarországon épített többlakásos új ingatlanok minőségére jellemző, hogy a szabványokat éppen hogy formálisan teljesítették [lásd „as bad as the law allows”], az anyagfelhasználásban és minden más ráfordításban a költség-minimalizálás imperatívusa dominált, és hasonlóképpen az egyéb törvényi, szabályozási normák betartása is ez alá tagozódott [értsd a szabályozás illeszkedik a gyakorlati normákhoz]. Bourdieu 2000/2005 szerinti értelmezési minta alkalmazásával a korabeli magyar újpépítésű ingatlanpiacra sejtésem szerint kimutatható lenne, mennyire realiztikusan ábrázolható a piac működése a milieu beállítódásainak tükrében – a preferenciák, az általuk létrehozott fizikai valóság, az azt körülvevő értelmezések. Lényegében az igényesség és az ízlés nem éppen kifinomult esetének tárgyasulásoként. A történelmileg kialakult közízléssel, meglévő épített környezettel, a minőség iránti elképzelésekkel, a hiperrealitásban kommunikált és internalizált diszpozíciókkal, illetve az olyan pozíciókkal, mint a kiinduló lakáskörülmények színvonaltalansága és kényszere, mint a hirtelen jólét kialakulásának momentumával leírható lenne.

autóiparnak inkriminált stratégia¹⁰⁹, miszerint minél korábban avulnak el az autók, annál többször lehet a termékeket és szolgáltatásokat eladni, táplálva a GDP növekedést (eredeti változatban az iparág növekedését). A lényegi (intrinsic) tulajdonságok szerint közepszerű minőségre specializálódott piacon a fogyasztók a hiperrealításban teremtett értékekre, az ott hangsúlyozott tulajdonságokra fókuszálhatnak, ezt nevezhetjük image- vagy *élmény-fogyasztásnak*. Ilyen körülmények között nem a minőséget erényként, belső indíttatásból (diszpozícióból) a vevők inkompetenciája ellenében is védő szállítók lesznek sikeresek a piacon. A vevőkkel azok a szállítók tudnak jobb alkut kötni, akiknek a szubjektív elképzelése a vevőkről a közepszerűséget veszi célba, és ezt üzleti eredményt optimalizáló módon tudják kezelni, plusz erős a jelentésteremtő kommunikációjuk. *Ha a vállalat intézményének nem direkt célja a társadalmi szerepvállalás, így a minőségi igények fejlesztése, annál inkább az adottságok folyamatos kiaknázása a befektetők érdekében, így az emberi természet gyengeségeinek a kiaknázása – a közepszerűség még objektívabb valósággá válik.* Feltehető, hogy ilyen megközelítés általában véve előnyösnek látszik mind a skálahozadék követelményei szerint, mind amiatt, hogy közepszerű minőséget közepszerű szakemberekkel lehet előállítani, akik rugalmasabb erőforrást jelentenek, a betanulás is közepszerű szttenderdek szerint folytatható, stb. – tehát az emberi gyengeségek a kereslet és kínálat oldaláról egymásra találnak. A vállalati hitelező is nagyobb biztonságban érezheti magát a nem deviáns piaci elképzeléseket űző ügyfelekkel.¹¹⁰ A közepszerűség így egyensúlyként konzerválódik. Az innovációk gyors megjelenése tovább dinamizálja a termék-életciklusokat és retorikai utánpótlást ad a hiperrealításban mozgó érveléseknek, melyek a biztonságos közepszerűség feletti színes jelentéseket pufogtató média-dinamizmus réteget táplálják, a kényelmes lét nyugodt izgalma felett.¹¹¹

A közepszerűség, a tranzakciós frekvencia és a GDP összefüggésének fenti ábrázolása spekulatív, de illusztrálja azt, hogyan épülhet ki közepszerűségi hajlamok, diszpozíciók köré egy konkrét gazdasági megvalósulás több alternatíva közül, hogyan találhatnak egymásra kognitív struktúrák, hogy egyensúlyban lévő, harmonikus rendszert alkossanak illetve asszimilálják vagy akkomodálják az új elemeket, hogyan asszimilálódik az innováció egy konzervatív rendszerben, mely a közepszerűséget konzerválja. A spekulatív értelmezés gyakorlati aktualitását az adja, hogy amennyiben érvényes a fenti kritika, úgy van még egy beavatkozási felület a fogyasztói társadalomba – környezet-károsítását a kockázatokkal arányos módon, azaz radikálisabban csökkentendő. A túlfogyasztás sokak számára vitatható kritériumát félre-

¹⁰⁹ Először Kerekes Sándor előadásán hallottam a példát a nyolcvanas évek végén.

¹¹⁰ Egy kockázati tőke befektető képviselője nyilatkozta nekem egy megbeszélésen, hogy feltéve, hogy vannak rossz, közepes és jó minőségű termékek, illetve rossz, közepes és jó értékesítési funkcióval rendelkező cégek, a befektetőt inkább érdekli egy 'rossz termék – jó sales' kombinációt jelentő cég, mint egy 'jó termék – rossz sales' kombináció.

¹¹¹ Hogy a tudomány területén hogyan jelenik meg a minőség romlására hasonló orientáció a 'szórakoztatóbb' tudományos teljesítmények felé, mely többek között összefügg az új, sokat konferenciázó tudományos közösségi életvitellel lásd Susan Long 2006.

téve a '**másképpen fogyasztás**' mint a *fenntartható fogyasztás politikáját* egy kevésbé radikális, így hatásos célrendszerből *le lehet esetleg fordítani egy radikális 'minőségi fogyasztás' politikára is*, melyet jól operacionalizálható ismérvek mellett lehetne a gyakorlatba ültetni. A minőségi fogyasztás doktrínája nem sérti a piaci elveket, amennyiben belátjuk, hogy *a piacok így is*, jelentős piacok is (lásd ingatlan) *társadalmilag konstruált diszpozíciós struktúrák keretében működnek* a liberális közgazdasági modell számára értelmezhető tisztaságban. A minőségi fogyasztás doktrínája mind a fogyasztók, mind az ipar számára lefordítható a tudás-alapú társadalom és egyéb modernista civilizációs doktrínák retorikája mentén (hype). A minőségi fogyasztásra való termelés doktrínája a minőség-biztosítás meglévő, már az ipar nagy része által internalizált struktúráival operacionalizálható. Emögött a szabályalkotó és ellenőrző állami adminisztráció a meglévő készségei, habitus-a szerint működtethető a minőségi követelmények, a csökkenő darabszám és növekvő felhasználási időtartam egyszerűen érthető orientációival. Mivel a minőségi fogyasztás a hosszabb távú jövedelem előzetes, azaz megelőlegezett ráfordításait igényli, ezért a pénzügyi szektor is megtalálja az innováció és a profitszerzés módjait. Magával vonva a kormányzati garanciákkal és az eladósodott családok hosszabb, nagyobb lojalitást biztosító életciklusaival való integrációt.¹¹² A minőség fetiszizálásával kapcsolatos politika érvényesülhet a hitelezésben, az oktatásban, a szabályozásban és teremthet újabb porondokat a hiperrealitásban. Mindez csak ötlet, illusztráció.

Az előbbiekből az is következik, hogy, ha a CSR-t még sokkal szűkebben értelmezzük, így nem is a jogi szabályozás keretében, hanem csak a szerződéses viszonyban lévő érintettekre korlátozzuk¹¹³, akkor is el lehet jutni jelentősnek vélhető pozitív környezeti kihatású gyakorlathoz. Amennyiben a környezet problémái miatt nem tartjuk érinthetetlennek az életvitel megszokott praktikáit, és amennyiben a szabályozás segítségével is beállított gazdálkodási, politikai és fogyasztási kultúra által (mely láthatólag keresztfüggő) megfogalmazott közmegegyezéssel útmutatást (hogy „finanszírozz, termelj és használj minőséget”) a közvetlen viszonyban lévő felek *az ökológiai érintettségük belső normájaként is gyakorolhatják* – akkor idővel majd már tudattalanul, implicit gyakorlati elvként tesznek eleget az útmutatásnak. A minőségi igényesség doktrínája körül kialakítható gyakorlatban az is fontos mozzanatként láttatható, hogy a gyakorlatot szabályozó motívum (az explicit gyakorlati elv) egy a gyakorlatban konkrétan operacionalizálható fogalomra épül, a minőségre – így a környezet fogalmait nem kell operacionalizálni, megmaradhatnak a szöveges mellékletek és a vallott értékek tartományában.

¹¹² Egy „előrettekintési” pályázatra írt rövid vázlatom 2001-ben arról szólt, hogy amennyiben az univerzális pénzügyi szolgáltatók képessé válnak koncentráltan összeépíteni egy-egy háztartás több évtizedes pü-i megoldások iránti keresletével, úgy ez a szolgáltatásuk intenzitását, kockázatait és terjedelmét jelentősen módosíthatná.

¹¹³ Thompson et al. 2005:56 alapján ez szintén egy létező elképzelés a CSR-ról.

2.1.7. Stílus és természet

Idősebb George Herbert Walker Bush I. híres megjegyzése volt az, hogy: „Az amerikai életmód nem vitatható”¹¹⁴. Az ENSZ 1992-es, „Riói” fejlődési és környezetvédelmi csúcstalálkozóján (UNSED csúcs) elhangzott mondat pontos szövegkörnyezetének ismerete hiányában még mindig támaszkodhatunk annak a széles körben elterjedt értelmezésére. Eszerint a Föld össznépessége szempontjából egy kisebbség, mely a globális termelés eredményéből a legnagyobb részesedést élvez, vezet a természeti erőforrások felhasználásában és ezzel együtt a szennyezés terén is – nos, ez a társadalom szuverén jogának vallja a lokális szokásait és kultúráját akkor is, ha ezek másokat sújtó globális környezetvédelmi problémákhoz vezetnek.

De ebből nem következhetnek a közhelyszámba menő Amerika-ellenes szólamok. Elsőként azért, mert ugyanez érvényes az EU-ra is, annak esetleg – felőlünk szubjektívan nézve – környezettudatosabb diszpozíciói ellenére. Másodsorban pedig azért, mert még nagyobb szabású problémákat jelenthetnek a civilizáció többségét képviselő felzárkózó gazdaságok, amelyek szintén meghonosítják a fogyasztói társadalmat, és ugyanúgy igyekeznek megvédeni jóléti eredményeiket.¹¹⁵

Így a megjegyzés általános fordítása a következő: egy jóléti államban a társadalmi-gazdasági szokások (gyakorlatok) – az állampolgárok javát szolgáló civilizációs vívmányt képezik, a társadalomba ágyazottak is, ezáltal nem tesznek lehetővé változásokat e vívmányok sérelme nélkül. Ez a konzervatív (szokást védő) attitűd vezet technológiai vagy más piacbarát típusú, környezet-tudatos megoldásokhoz.

Peter Harper így ír: „A magas szintű fogyasztói kultúra is – a függőség (addikció) egyik formája [...]” [Harper, 2003].¹¹⁶ A konsumerizmus, azaz az olyan állapot, hogy valaki „nem tud ellenállni a fogyasztásnak”¹¹⁷, nagy vonalakban reprezentálja a jóléti társadalmat, ahol a polgárok a recesszió elkerülése érdekében mindenképp „fel vannak szólítva”, hogy fogyasztanak. Erre a szükségre úgyszintén a 'társadalmi elkötelezettség' (social engagement) fogalmával is utalhatunk¹¹⁸. A fogyasztás iránti indíték (drive) láthatóan ugyanúgy uralja a tömegeket, ahogyan más függőségek (addikciók) esetében: a „nem kontrollálható” indíték belülről fakad, a magatartás reprodukálódik, és a stimulus hiánya súlyos frusztrációhoz vezet. A

¹¹⁴ „The American way of life is not negotiable”, például idézi: Harper 2003

¹¹⁵ John Hawksworth 2006 „The World in 2050: Implications of global growth for carbon emissions and climate change policy”, a PriceWaterhouseCoopers jelentése szerint: a PWC által E7-ként kódolt feltörekvő gazdaságok (Kína, India, Brazília, Oroszország, Mexiko, Indonézia és Törökország) meghaladják a G7-ként ismert gazdaságok teljesítményét.

¹¹⁶ A teljes mondat: „High consumer culture is a form of addiction and cannot be cured overnight.”

¹¹⁷ Wikipedia egy korábbi definíciójából véve

¹¹⁸ A consumer identity fogyasztása mint a social engagement fő formája – lásd Viktor Pelevin 2003 „ДПП(НН)” Eksmo :81, magyarul rövidítve megjelent mint „Számok”, 2005, Európa kiadó

megszerzés és a láttatás, közszemlére bocsátás élménye iránti kényszer pozitív társadalmi jelzésekkel és jelentésekkel kapcsolódik össze. A jóléti társadalomban ezen függőség hasznosításának és manipulálásának mechanizmusa intézményesített. A magas szintű fogyasztási kultúra ideológiája a tömegmédián keresztül promotálja mintáit, és a legintenzívebb promóció konkrét termékek (adásvétel tárgyainak) kommunikációs kontextusába van csatornázva.

Ha a hirdetések, reklámok és egyéb kereskedelmi kommunikáció üzeneteit nem a kreatívok művészi szabadságaként vizsgáljuk, akkor nyilvánvalóan láthatjuk, hogy eluralkodott az elhitt dolgokkal való manipuláció, a trükközés és a hamis állítása. A termékek és szolgáltatások promóciója kapcsán ezen üzenetek először is illúziókról szólnak, majd második lépésben ezen illúziók összekapcsolásáról a termékkel (az adásvétel tárgyával). Így az ipar a termékek és szolgáltatások image-ének a promóciójával befolyásolja a keresletet, és kihasználja az emberek pszicho-szociológiai sérülékenységet, rávehetőségét arra hogy elmerüljenek a dolgok mint szimbólumok megszerzésének élményében, identitásukat láttassák e szimbólumok segítségével, vagy egyszerűen pozitív társadalmi jelentésekhez csatlakozzanak e szimbólumokon keresztül. A fogyasztói élmény illuzórikus természete olyan esetekben is érvényes, amikor az ipar által szállított értékek nem hamisak, hiszen *az élmény mindenféleképpen az ipar érdekei szerint van orientálva* – konstruálva, eltérítve vagy befolyásolva. Fontos kérdés merül fel: vajon az elfogyasztott illúziók az ipar artefaktumai-e, melyek az ipar érdekében jönnek létre, vagy pedig a társadalom termékei a közjó érdekében? Vajon a társadalom normál fejlődésének az eredményei-e, amely a köz szükségleteit valósítja meg, ahol a szükségletek létrehozásával és a mentális művelésével kapcsolatos funkció az iparhoz van delegálva? Ha ez az ipar társadalmi (szerződés szerinti) funkciója, akkor annak a rendszernek az érdekében született, melyet Keynes a felhalmozás szükségszerűségének hosszú fázisaként ábrázolt, ennek a tökéletességre vitt változatát láthatjuk benne. De a keynes-i gondolatmenet korábban vázolt elemzése szerint a következő fázis látszik aktuálisnak, tehát a CSR-nak a napirendre kerülésével kapcsolatban felül is lehet bírálni az ipar kialakult szerepvállalását a társadalmi jólét kultiválásában.

Tehát ha Bush I. kinyilatkoztatását már rugalmasabban kezelhetjük, ha nem tekintjük érintetlennek a szokásokat – jelen esetben az életmódot –, akkor elemezhetjük azt, amit a társadalomtudományok egyes mai áramlatai „a világban levés”¹¹⁹ stílusai”-val kapcsolatban találtak. A pozitív, leíró elemzés ilyen talaján normatív megközelítéssel is próbálkozhatunk: mit szűrhetünk le ebből az elemzésből a stílusok változtatási lehetőségeire vonatkozóan, annak érdekében, hogy *célirányosan megváltoztassunk szokásokat az üzletvitel/gazdálkodás és fogyasztás területén*, végső soron ezek kihatásait. Érdekesnek találhatjuk a szokás, diszpozí-

¹¹⁹ In-der-Welt-sein – eredetileg Martin Heidegger terminusa, angol szövegekben mint 'Being-in-the-World'.

ció, habitus, stílus, osztály, identitás, ideológia, idea, jelentés, érdek és gyakorlat összefüggéseit – mint szintetikus társadalmi-gazdasági kontextust. Néhány idézet kívánczik ide: „azért akarjuk azt, amit akarunk, mert úgy gondolkodunk róla” (Alexander Wendt)¹²⁰; „a stílus rendezi el, hogyan mutatkoznak meg a dolgok, helyzetek és emberek, illetve mennyire számítanak nekünk” (Spinoza et al.)¹²¹; „az életstílusok szisztematikus természete [...összefügg...] a gyakorlatot egységesítő és a gyakorlatot létrehozó elvvel, azaz az osztály habitussal, mint az osztályfeltételek internalizált formájával és egyben mint az osztályfeltételek teremtetőjével” (Bourdieu)¹²². E megállapítások olyan pozitív értelmezésre sarkallnak, mely szerint a gazdálkodási gyakorlat gondolkodási és stilisztikai inercia mentén történik (modus operandi), ahol **a diszpozíciós logika orientációi határozzák meg, mi számít az ügyek gazdaságos kezelésének.**

Normatív módon feltehetjük, hogy: *az ideációs vagy mentális diszpozíciók inert készletének* (hívjuk ezt mindset-nek, magyarul – gondolkodásmód) *módosítása révén* változtathatunk a dolgokkal való foglalkozás stílusán, ennek következtében módosítva a hagyományos gyakorlatot is (habituális cselekvéseket), végső soron az emberi, társadalmi cselekedetek következményeit is – így például a vállalati gyakorlat (az ipar) ökológiai kihatásait!

¹²⁰ Alexander Wendt 1999 „Social Theory of International Politics” in Blyth 2003b:6

¹²¹ Charles Spinoza, Fernando Flores and Hubert L. Dreyfus 1997 „Disclosing New Worlds” in Chia, 2004:31

¹²² Pierre Bourdieu 1979/1984 „Distinction: a social critique of the judgment of taste” in Warde 2004:5, szerkesztve

2.2. Egy alkalmazható szociológiai elmélet – a habitus

Az eddigi spekulációk lényegi következtetése az kellett volna legyen szándékom szerint: hogy a modern gazdaság fontos jelenségeinek racionalizált képe, melyet kezelhető modell szintjére egyszerűsítjük és operacionalizáljuk, van annyira torz a társadalmi összefüggések teréhez mérten, mint amennyire használhatatlannak tűnt az 50-es években Milton Friedman szemében a társadalmi összefüggésekbe bonyolódó, realisztikus elmélet [lásd 12.o.]. Ha gazdaságunk nem okozna létét veszélyeztető feszültséget a természeti környezettel, mely a gazdaság fizikai működésének kerete, akkor ez a spekulatív felvetés akadémiai vita síkján mozoghatna. Az, hogy milyen leíró elméletet fogadjunk el a gazdasággal szembeni értelmező beállítottságunk állványzatának, szoros összefonódásban van azzal, milyen normatív elmélet állványzatában zajlik a gyakorlat, a maga sztereotipikus, rögzült, erősen korlátozott racionalitású modus operandi-jában. Annak, hogyan látjuk, láttatjuk a gazdaságot van egy visszacsatolása arra, hogyan zajlik a gazdaság és hogyan avatkozunk bele. A vallott és a gyakorolt elméletek nem vágnak egybe, de vélhetően van összefonódásuk. A bourdieu-i elméletek azon túl, hogy egyik lehetséges leiratát adják a gazdasági valóság működésének, indokolják a felvetést az elmélet és a gyakorlat egymást kölcsönösen alakító összefonódásáról is.

A kutatásom alapkérdése, hogy *a vezetők által hordozott beállítottságok, pontosabban diszpozíciók mennyiben határozzák meg a megvalósult gyakorlatot* (A.). Bourdieu-i habitus felfogásában a diszpozíció nem pusztán kognitív kategória, hanem a cselekvés kategóriája is (továbbá az érzékelésé is). Fő állítása, hogy: ezek a rögzült kognitív és cselekvési struktúrák összefonódtak, kölcsönösen alakítják egymást, összefonódtak az egyénben, egyén-egyen, egyén-közösség viszonyban, közösségen belül, valamint a sokdimenziós konzisztens kölcsönhatásukkal együtt időben változnak, de az egymást strukturáló hatásuk a struktúrák konzerválódásának is magyarázata egyben. Ilyen felfogásban lényegében definícióból adódik, hogy kutatási alapkérdésem megalapozott.¹²³

Tetten tudom-e érni ezt a gyakorlatban – ez az operacionalizált kiinduló kérdés (A0.). Továbbá, hogy mennyiben tűnik a gyakorlat megvalósulása meghatározottnak az így felfogott hatásmechanizmus által – hiszen a bourdieu-i „gazdasági habitus” elmélet is csak egy x-edik interpretációja a szervezeti valóságban tetten érhető mechanizmusoknak (A1.). És itt vissza is térünk Friedman [instrumentalista] kritériumához, miszerint az elmélet annyiban értékes, amennyiben jól meg tudja jósolni a gazdasági jelenségek alakulását [1953]. Ami normatív felfogásban lefordítható arra, hogy vajon mennyiben lehet az elmélet alapján adódó beavatkozási eszközöket az alakulás befolyásolására (manipulációjára) alkalmazni? (B.)

¹²³ Idetartozik, hogy a gazdasági gyakorlat diszpozíciós meghatározottságáról szóló hipotézis vizsgálatát kitérítve jutottam el Bourdieu-ig és nem megfordítva.

Mondjuk a környezeti minőség aktuális célrendszerében. Erre a kérdésre való spekulatív válaszként vetem fel *a vállalati vezetők környezeti (és más CSR agendán lévő társadalmi) probléma iránti gondnoki beállítottságának kialakítását, reprodukálását és szinten tartását valamilyen szocializáló, gyakorlatformáló közösségek által, a szubkulturális miliőjük kultiválásán belül (B2.).*

A témám tág értelmezési, indoklási kontextusa társadalmi, sőt globális kihatásokra is apellál. A felhasznált elmélet, a bourdieu-i habitus koncepció egyszerre szociológiai és szociál-pszichológiai. A kutatott kérdéseim szervezeti keretben értelmezettek, noha az empirikus vizsgálat alanyai személyek. A tág értelmezés vonatkozásait az eddigi spekulatív fejezetekben dolgoztam fel. A felhasznált koncepciók (a kutatás irodalmi hátterének) tárgyalásánál óhatatlanul meghatározatlan a fókusz a mikro, mezzo és makro jelenségek között. Ez a hagyományosabb strukturalista nézetből bizonytalannak tűnő alapállás¹²⁴ valójában illeszkedik a bourdieu-i törekvésre, hogy olyan konstrukcióval lépjen fel, mely megfeleléseket és közös részeket tár fel a társadalmi és az egyéni között [Lizardo 2004:1, Wacquant 2004/2005]. A kutatás empirikusan is feldolgozott részének vonatkozási kerete szűkebb: a szervezet. A szervezetben vezető pozíciót betöltő személyekben tetten érhető diszpozíciókat keresem és ezeknek a szervezeti gyakorlatra való kihatását.

A kutatás szempontjából fontos feladat meghatározni az empirikusan tetten érhető gyakorlatot befolyásoló mintázatok azon formáját, mely habitus-ként azonosítható. Mint látni fogjuk, a habitus definíciója lehetővé teszi, hogy diszpozíciós mintázatokként interpretáljunk viszonyokat, viselkedéseket és a hátterüket. A jelen dolgozattal kapcsolatban is utalok néha beállítottságokra. Ezért a habitus-ként, annak diszpozícióiként értékelendő formákat el is kell választani más elméletek, fogalmak, tudományos interpretációk formáitól. Eközben nyilvánvalóan adódik az a következtetés, hogy a vizsgált jelenségeknek rokon és részeiben egybevágo mintázatait formalizáljuk. Ilyen például az attitűd és a diszpozíció gyakorlati hasonlóságai. Jelen dolgozatom a diszpozíciók szemüvegén keresztül formalizál és az attitűdöt ennek a formának a leseteként látom.

Eddig is intenzíven hivatkoztam a Habitus koncepciójára, annak pontos definíciója nélkül, csak körülírtam. Már megpróbáltam illusztrációkba ágyazva bevezetni a bourdieu-i fogalmat, terhelve azt a CSR kontextusával. Most közbeékelek egy hosszabbra sikerült szubjektívabb

¹²⁴ Értelmszerűen a szociál-pszichológia vagy társadalmi szociál-pszichológia szempontjából sem kérdéses a szintek közötti összefüggés. Olyan irányzatot, mint a Figural Sociology például kifejezetten inspirálja a hagyományos makro/mikro elhatárolás feloldása. Ez utóbbi irányzat kötődik Norbert Elias nevéhez, aki Bourdieu-t megelőzően, az utóbbihoz hasonló módon értelmezte a Habitus koncepciót.

ismertetést, bevezetendő a szervezetelméleti fejtegetést és a kutatási kérdéseket.¹²⁵ De előtte, a pontosabb átlátás kedvéért, be kell még szűrni a gyakorlat fogalmának kifejtését.

2.2.1. *Gyakorlat*

„Egyes számban a gyakorlat (lat.: praxis) mindössze tiszta fogalmat ad az emberi cselekedetek egészének a leírására (cselekedet, mint az 'elmélet' és a mérő gondolkodás ellentéte). A 'gyakorlatok', praktikák (practices) a társadalmi gyakorlatok elméletének (the theory of social practices) szemléletében viszont valami teljesen másra utalnak. A 'gyakorlat', mint praktika (ném.: Praktik) olyan rutin jellegű magatartást jelent, mely számos, egymáshoz kapcsolódó elemből áll: bizonyos testi és mentális tevékenységekből, 'dolgokból' és felhasználásukból, háttér-ismeretekből a megértés, know-how, emocionális állapotok és motivációs tudás formájában” [Warde 2004:17]

Az idézet egyszerre támogatja a dolgozat felfogását és több ellentmondást is felszínre hoz. Mindenesetre lényegesnek látszik, hogy különböztessük meg az angolul egyes számú gyakorlat (*practice, praxis*) fogalmát a többes számútól, a gyakorlati tevékenységektől, a praktikáktól (*practices, praktik*) – mely különbséget magyarul nehéz követni, azért is mert a 'praktika' más hangsúlyokkal szerepel ebben a nyelvben.

Az egyes számú „tiszta” jelentésében, ebben a tágabb értelemben véve a *gyakorlat (practice)* fogalma szinonimája lehet a 'társadalmi élet' fogalmának.¹²⁶ A fenti idézet alapján a fenomenológia atyjának tartott Edmund Gustav Albrecht Husserl nevéhez kötődő Lebenswelt (Lifeworld) fogalmával azonos értelemben is használhatjuk, azaz – a megélt gyakorlati világ, mely elsődleges a reprezentációhoz és az elemzéshez képest.¹²⁷ A 'gyakorlat' egyes számú fogalma persze sokféle jelentést takarhat különböző kontextusban, és a 'praxis' illetve a 'praktik' jelentések sokszor át is lapolnak bennük, ahogyan a dolgozatban is előfordulhat.

A dolgozat gyakorlat alatt legtöbbször *a gazdálkodási/üzleti gyakorlatot* érti (*business practice*), melyet a gazdasági gyakorlat (economic practice) alegységének vélhetjük, mely utóbbit viszont a társadalmi gyakorlat (social practice) alegységének. *A gazdálkodási gyakorlat jellemzője lehet, hogy a szereplői többnyire szakmailag érintettek, azt professzionálisan gyakorolják.*

A gyakorlat (praxis) fenti idézetbeli definíciójára utalva lényeges a „cselekvés és felhasznált gondolat” elemek hangsúlyozása, mint a gyakorlat véghez vitt, vihető, tervezett tett, lépés összetevője és a kognitív összetevője. Már az is egy kérdés, hogy ezek mennyire választha-

¹²⁵ A habitus irodalmát és egyéb a dolgozatban érintett témák irodalmát tárgyaló fejezet végül nem került a dolgozatba.

¹²⁶ 'Társadalmi élet' fogalma utalás Donald Black, a Virginia Egyetem szociológusának terminológiájára.

¹²⁷ <en.wikipedia.org/wiki/Lifeworld>

tóak külön és mennyire tartoznak egybe. Az akció a felfogástól, az elképzeléstől. Továbbá a dolgozatban azt a felfogást követem, miszerint a tárgyak, legfőképpen az ember-alkotta részüik, az artefaktumok, az emberi test és a jelek is részei a gyakorlatnak. Illetve egy társadalmi konstruktivista nézetben (itt) nehéz lenne azt gondolni, hogy a társadalmi konstrukciók, melyek részben reprezentációk, ne lennének részei a gyakorlatnak vagy a tevékenységeknek. Ugyanígy a gyakorlatban, például ebben a szövegben, *a cselekvés és gondolat mögött lévő aktorok, egyének, csoportok, szervezetek és intézmények is összetevői a gyakorlatnak, a maguk történetiségével illetve reprezentációival*. Így tovább mehetünk a gyakorlatot alkotó identitások, szerepek és jelentések irányába, és így tovább. Ezen összetevők alapján viszont mégsem látszik célszerűnek különbséget tenni a gyakorlat és a tevékenységek között, ellentétben az idézettel.

A dolgozat felfogásában a társadalmi élet (gyakorlat) részben áll *praktikákból, azaz rögzült mintázatú, szabályokat tükröző vagy szabályosságokat mutató cselekvésekből*, részben pedig szabályosságok nélküliekből, sőt, sztochasztikusakból. Mindenféle magatartásból, szokásosból és nem szokásosból.¹²⁸

A rutin jellegű rész, a praktika kapcsán további megjegyzésekért Theodore R. Schatzki-hoz fordulunk, akit Alan Warde [2004:17] idéz. Schatzki szóhasználatában egy praktika „koordinált entitás” és „a cselekedeteknek és a beszédnek (doings and sayings) időben nem találkozó, térbelileg szétszórt nexusa”¹²⁹. Warde összefoglalásában: „A praktikák tehát koordinált entitások, amelyek létezéséhez végrehajtás (performance) szükséges”. Schatzki különbséget tesz 'elszórt' (dispersed) praktikák (mondjuk úgy: rutin tevékenységek) és 'integratív' praktikák között. Egy elszórt gyakorlat lehet specializált, mint például 'elnöklés egy megbeszélésen', vagy sokkal általánosabb is, például 'megmagyarázás'. Integratív gyakorlat – „a társadalmi élet egyes területein található és annak összetevőjeként szereplő, komplexebb praktika”¹³⁰. Az ilyen gyakorlatok az átfogó társadalmi gyakorlat alegységének, az üzleti/gazdálkodási gyakorlatnak az üzletviteli praktikái. (Illetve említhetjük a stratégia-alkotás gyakorlatát.) Ezek a kategorizálások a dolgozat szempontjából lényegtelenek – csak azt próbálom illusztrálni, hogy nem egy magától értetődő, szintén kusza (fuzzy) fogalom a 'gyakorlat' is.

A tézisem szerint *a társadalmi-gazdasági valóság alegységeként megjelenő gazdálkodási gyakorlat és gyakorlatai szubsztantív szignifikanciával*¹³¹ *megmagyarázhatóak a habitus, a*

¹²⁸ Világos, hogy a 'szokásos' (habitual) és a 'rutinszerű' (routinized) nem szinonimák, de a praktikák és diszpozíciók jelen tárgyalásában az alkalmazott jelentésüket felcserélhetőnek vélem.

¹²⁹ Theodore Schatzki 1996 „Social Practices: A Wittgensteinian Approach to Human Activity and the Social” Cambridge University Press :89 in Warde 2004

¹³⁰ ibid:98

¹³¹ 'Substantive significance' fogalmát lásd 166.o.

diszpozíciós logika segítségével. Feltételezem, hogy még nem lezárt téma a diszpozíciós logika szerepének kutatása a gazdálkodási gyakorlatra vonatkoztatva. Sőt viszonylag kidolgozatlan, ezért nem lehet közösen osztott nézetek alapján kifejteni a dolgozat konkrét állításait, hanem a szokásosnál többet kell foglalkozni a megközelítés rögzítésével és indoklásával.

2.2.2. *Disposition*

A Habitus leírja, hogyan jönnek létre társadalmi játékként a gazdaságra jellemző kollektív cselekvési sémák, melyekből mi közgazdászok kimazsolázzuk a kalkulálható mintázatokat és döntési pontokat. Bourdieu a habitus [habitusz] fogalmát tartós és átültethető diszpozícióknak egy rögzült rendszereként írja le, mely elválaszthatatlan a cselekvésektől. Illetve az ítélettől és az észleléstől is elválaszthatatlan, valamint a gyakorlattól és a megjelenítődéstől.¹³² A habitus a cselekvés (akció) diszpozíciós elmélete.¹³³ A magatartás olyan sajátos logikáját megragadó kategóriáról van szó, mely nem racionális, nem tudatos, nem instrumentális, nem diszkurzív, nem interakciós, ám tetteiben reprodukálódó – mégis egyfajta akció-elmélet. Mely logika definíciószerűen diszpozíciókban strukturálódik. A Bourdieu által követett ábrázolásmódban a jelenségek egymást kölcsönösen alakítják, így a diszpozíciók úgy alkotóelemei a habitusnak, mint ahogy eredői is.¹³⁴ A habitus egy a gyakorlatot áthatóan strukturáló magasabb rendű társadalmi jelenséget ír le, mely a cselekvő ügynökökben diszpozíciók formájában és azok összjátékaként jelenik meg. De mi az, hogy diszpozíció?¹³⁵

Diszpozíció: „az egyénnek az a tulajdonsága vagy sajátossága, hogy bizonyos helyzetekre a rá személyesen jellemző módon reagál. [...]” – szól az itteni használathoz legközelebb álló egyik pszichológiai definíció¹³⁶. A számunkra mérvadó pszichológiai használathoz közelálló magyar szinonimák: hajlam, hozzáállás, beállítottság, beállítódás. A katonai nyelv (elrendezés, parancs, felkészülés, terv) és a jogi nyelv (intézkedés, rendelkezés, végrendelkezés) speciális értelmezéseinek kívül az angol 'disposition' szó¹³⁷ beszélt nyelvi értelme kontextusfüg-

¹³² P. Bourdieu 1968 „Intellectual Field and Creative Project”, Social Science Information #8 :89-119., in Lizardo 2004:6; P. Bourdieu 1972/1977 „Outline of A Theory of Practice” :261, in Wacquant 2004/2005:2, in Lizardo 2004:6; P. Bourdieu 1980/1990 „The Logic of Practice” :53, in Lizardo 2004:6; Bourdieu 2000/2005:209-215

¹³³ Wacquant 2004/2005:1

¹³⁴ Vö. P. Bourdieu 1979/1984 „Distinction. A Social Critique of the Judgement of Taste” Harvard University Press, Cambridge, in: Lizardo 2004:21: „The habitus is necessity internalized and converted into a disposition that generates meaningful practices and meaning-giving perceptions [...]”

¹³⁵ A diszpozíciók itt önmagában való kifejtése nem szokásos a Habitus bevezetésekképpen.

¹³⁶ <www.vitalitas.hu/ismerettar/pszichszakkif/pszichd.htm>

¹³⁷ Az ide vonatkozó angol szótári magyarázatok: The American Heritage Dictionary of the English Language, 4th Edition, 2004.: „one's usual mood; temperament”, „a habitual inclination; a tendency”, „disposition is approximately equivalent to prevailing frame of mind or spirit”; New Oxford American Dictionary, 2nd Edition (in OSX 10.4): „a person's inherent qualities of mind and character”, „an inclination or tendency”.

gően fordítódik magyarra¹³⁸, gyakorlatilag körülírjuk a konkrét angol szöveg árnyalatait: természet (emberé), jellem, elfogultság, felfogás, indulat, kedv, hajlandóság, hangulat, magatartás, viselkedés; illetve kapcsolódó eseteit: természet adta ösztön (natural disposition), ellen-szenv (bad disposition); de sokszor a fordítók ki is hagyják a szót az emberek természetét körülírva.¹³⁹ A magyar fordítás sok esetben egybevág vagy rímel az angol nyelvi szinonimákkal: inclination, tendency, propensity, proclivity, proneness, temperament, nature, character, constitution, makeup, mentality, personality, habit of mind.¹⁴⁰ A normális értelmezések mellett, a speciális bourdieu-i használatról nem idegen a diszpozíciót konkrét kettős értelemmel felruházni: „capacity and propensity”, képesség és hajlam [Bourdieu 2000/2005:212].

Egy interneten (Garth Kemerling által) kialakított, a „Nyugat filozófiai tradícióját” képviselő (és sokak által hivatkozott) filozófiai fogalomtár¹⁴¹ szerint a diszpozíció: „A bizonyos körülményekre meghatározott módokon való reagálásra való hajlam (tendency and propensity)”. Ennek a definíciónak az értelmezése nem pszichológiai, hanem a dolgokra általában vonatkozik, illetve a dolgok lényegi (intrinsic) tulajdonságaihoz kapcsolja azt. Így például „a cukor vízben oldható (még akkor is, ha nincs vízben) a kémiai tulajdonságainál fogva”.¹⁴²

A dolgozatom olvasatában pedig a diszpozíciónak néha szinonimája lehet az irányultság (orientáció), az attitűd, a prekonceptió, az álláspont, a viszonyulás és a szemlélet is. Bourdieu számára alapvető *gazdasági diszpozíciók*: a szükségletek, a preferenciák, az ízlés, illetve (például a számításra, megtakarításra és magára a munkára való) gyakorlati képességek, készségek [Bourdieu 2000/2005:8,5].¹⁴³

Történetesen diszpozíciónk van például arra, hogyan írunk szöveget. Többségünknek eszébe sem jut a Microsoft™ Word® szövegszerkesztőn© kívül bármi más. Kézzel gyakorlatilag képtelenek vagyunk hosszabb szöveget leírni, ez a módszer egy ideje nem merül fel választási lehetőségként. De nem nyúlunk ingyenes szövegszerkesztőkhöz sem.

¹³⁸ A magyar nyelv maga hajlamos arra, sőt elég határozott a diszpozíciója arra, hogy kerülje az idegen szavak használatát – mondjuk az orosz nyelvvel szemben állítva szembevetendő a tendenciák különbsége. A jelenséget a kisebb népek identitásukat néha túlzottan is féltő, védő beállítottságra lehet esetleg visszavezetni, ami Magyarországon többek közt a nyelvújítás jelenségében érhető tetten, ennyiben jól formalizált álláspontot, törekvést és politikát is jelent.

¹³⁹ 'Hunglish – párhuzamos korpusz' angol-magyar szótár alapján (szotar.mokk.bme.hu/hunglish/search/corpus)

¹⁴⁰ The American Heritage Dictionary of the English Language, 4th Edition, 2004; Oxford American Writers Thesaurus, 1st Edition (in OSX 10.4)

¹⁴¹ „The Dictionary of Philosophical Terms and Names”, <www.philosophypages.com/dy/index.htm>

¹⁴² Az online filozófiai fogalomtár továbbá Gilbert Ryle analitikus filozófushoz utal minket az elme és a test diszpozíciói közötti viszony ügyében – Gilbert Ryle 1949 „The Concept of Mind”.

¹⁴³ Megelőlegezve a később írtakat: a szükséglet és a preferencia fogalmai itt nem úgy jelennek meg, mint a neoklasszikus közgazdaságtanban, mint exogén, független változók, faktorok vagy peremfeltételek, hanem mint éppen az eredetükben és korrelációikban vizsgált tényezők – a szociológiai alapon tekintett gazdaságtan – endogén változói.

Lehet itt network hatásról beszélni, de a jelen tárgyalás szempontból az a lényeges, hogy a szövegszerkesztés nem egyéni ügy, egy közösség része vagyunk, kik jelenleg word-öt használnak. Ezt telepíti az informatika, és többek között azért, mert tudja mekkora tehetlenség van a publikumban a jól megszokott eszközök iránt. '.doc' formátumban kapunk szöveget másoktól az akadémiai közegben, ebben várják tőlünk szerkesztésre és fordításra az anyagokat. A használat képessége is ehhez a szoftverhez kapcsolódik. Volt idő, amikor a szöveget titkárnőkkel gépeltettük le, és racionális érvekkel sem lehetett megértetni, miért jobb egy szövegszerkesztő (hiszen nem jobb, hanem egy másmilyen szervezeti gyakorlat eleme). Ha más közösség részei lennénk, például Mac felhasználók – ami szintén nem lenne véletlen, mert szűkebb munkahelyi, baráti, szakmai milieu miatt lennénk ilyet¹⁴⁴ –, akkor pedig nem lenne ennyire magától értetődő a word, ezért felvállalnánk annak többelérfordításait, hogy körülményesebben lehetünk szövegíró társai az implicit '.doc' közösségnek. A helyzetet le lehetne írni például tranzakciós költségekkel, de a diszpozíciók fogalmával történő ábrázolás szociál-pszichológiai szemszögből realisztikusabb.

Látható, hogy a diszpozíció szemantikája szerteágazó, ami a fogalmat közvetlen vagy habitus fogalmán keresztül használó bourdieu-i szövegek gazdag interpretációs terjedelmét adja többek között.¹⁴⁵ A 'disposition'/'diszpozíció' szó ilyen sokrétű kötődése az ember magatartásában és jellemében tetten érhető hajlamok, tendenciák jellemzéséhez úgy is interpretálható, hogy egy nagyon kézenfekvő, természetes, általános jelenséggel van dolgunk (*universal*). És megfordítva: a diszpozíció talán túl hétköznapi fogalom, mintsem hogy a magatartási tudományok hajlanának elsődleges kutatási, operacionalizálási fogalomként történő alkalmazására.

A 'diszpozíció' szót terminus technicus-ként használom a dolgozatomban, a magyar szinonimákat (beállítódás, hajlam, irányultság) is általában ebben az értelemben alkalmazom. A terminus itt használt rövid definíciója legyen a következő:

Diszpozíció = *X hajlama (tendency) és egyben képessége (capacity), hogy adott körülmények között meghatározott (rögzült) módon reagáljon vagy cselekedjen.*

A diszpozíció olyan *reagálási potenciált* jelent, amelynek meghatározó alkotója a hajlam, a hozzáállás és a beállítódás. Ez a potenciál hordozójának (az ügynöknek) a természetét is alkotja, valamint a vele összefüggő szituáció (kontextuális mintázat) hatására meghatározhatja az ügynök magatartását. A reakcióhoz nélkülözhetetlen, hogy a beállítódás képességgel

¹⁴⁴ A 2006-ban írt állítás 2010-ben már kezdett elavulni a Mac-ek általánosabb, többek közt vállalati terjedésének fényében.

¹⁴⁵ Bourdieu eredeti francia nyelvű szövegei a 'disposition' szót használják a habitus definíciójában, pl. „dispositions durables et transformables”. A szó francia asszociatív terjedelmét nincs módomban megítélni, feltételezem, hogy lényegében egybevág az angollal.

is társuljon. A 'képesség' fogalmának közbeiktatását a definícióban pontosítanom kell azzal, hogy a hajlam és a képesség közötti 'és' kapcsolat nem egyenrangú, szimmetrikus, hanem a kapcsolat társuló, alárendelt vagy feltételező jellegű. A képességek nem diszpozíciók, hajlamok viszont – igen.¹⁴⁶ A bourdieu-i interpretációban a habitus diszpozíciói a meghatározott cselekvésre (vagy legalábbis aktív ráhatásra, illeszkedésre) való hajlam mellett képességgel¹⁴⁷ párosulnak (játszanak össze). A *képesség* szerepére rávilágíthat, hogy a diszpozíció cselekedetre való *készenlétet* is jelent, például egy prekonceptió, azaz konkrét taktikai elképzelés nélkül aligha cselekvőképesek az emberek. Ilyen értelmezésben a potenciál és a képesség nem csak lehetőséget jelent, de készenlétet, így hajlamot valamilyen konkrétabb reakcióra!

A diszpozíció kifejeződhet ítéletben, döntésben, cselekvésben, állásfoglalásban, stílusban, ízlésben. Lényeges, hogy a diszpozíciónak van tehetetlenségi összetevője, *inerciája*. Hiszen leegyszerűsítve arról van szó, hogy *a diszpozíció hordozója egy-egy helyzet kontextusát sztereotip mintázatban hajlamos észlelni, sztereotip módon hajlamos értelmezni és sztereotip módon hajlandó rá reagálni*. Megint csak árnyalva ezt a készség fogalmának kettősségével: azaz hogy adott szituációban egy-egy konkrét cselekvésre való hajlam (korlátoltság) egyben cselekvőképességet is jelent, gyakorlati lehetőséget adekvát reakcióra a bizonytalanság ellenére, és kerülendő azt a csapdát, amit 'paralysis by analysis'¹⁴⁸ kifejezéssel hivatkozhatjuk. A francia szociológus pedig a *gyakorlati rutint* is az átvihető készségek és diszpozíciók fogalomrendjébe sorolja.¹⁴⁹ A diszpozíció *magatartási irányultságként* való értelmezése pedig megengedi a magatartási 'vektor' metaforájának használatát.

Bourdieu-i felfogásban a diszpozíciók hordozói – *ügynökök*, ágensek. Itt alapvetően természetes személyekre kell gondoljunk, de egyaránt helyettesíthetjük az X helyébe csoportot, szervezetet, intézményt, és – úgy vélem – bátran vonatkoztathatjuk egyéb embereket egyesítő hálózatokra (pl. kultúra, nyelv). Az előző bekezdés állításai értelmezhetők lehettek individualisztikus módszertani szemléletben is, azonban a jelen dolgozat bourdieu-ivel egybevágó felfogása szerint e jelenség értelmezési kerete – a hordozóinak miliője. Ilyen *közösségi formátumban* [lásd itt 44.o.] interpretálva a diszpozíciók éppen a személyeket egyesítő magasabb rendű konstrukciókkal és gyakorlattal lesznek összefüggésben. Például egy piacon tevékenykedő cégek és munkatársaik felfogása az ügyfelekről, minőségről, alkalmazkodásról, működőképes cselekvési scénáriókról jó részben közös lesz, tendenciózus, korlátozott és ezen milieu történetében gyökerező. Hiszen ez a módja annak, ahogyan „[...]a társadalom

¹⁴⁶ Egyébként sejthető, hogy a képesség intim viszonyban van a diszpozícióval.

¹⁴⁷ Lásd hasonló elgondolásként a management erőforrás alapú felfogásában azt, hogy a képességek többek közt az egyének közötti, illetve az egyének és az erőforrások közti kooperációk komplex sémáit is magukba foglalják [Robert M. Grant 1991 „The resource based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation” California Management Review #Spring :122]

¹⁴⁸ Lásd például Mintzberg et al. 1998:366

¹⁴⁹ 2000/2005:196

a személyekben maradandó diszpozíciók formájában rakódik le, tanult képességekként és strukturált hajlamokként arra, hogy meghatározott módon gondolkodjanak, érezzenek és cselekedjenek, mely diszpozíciók útmutatásul is szolgálnak a személyeknek a miliőjük korláta-ira és elvárásaira adandó kreatív válaszaikban.” [Wacquant 2004/2005:1].¹⁵⁰ A diszpozíciók lehetnek tudatosan tanult minták (lásd vezetői tréning vagy kollégák megfigyelése), de ugyanígy lehetnek a szocializálódás során tudattalanabb módon átvettek (lásd vezetői szubkultúrában való lét, családi indíttatások, egy társadalmi osztály kulturális referenciái, az érintett felek paternalista kezelésének öröksége). A diszpozíciók közösségi formátumú értelmezése a származásuk mellett az alkalmazásra is vonatkozik. Így a dolgozatomban kiemelt téma, a vezetők 'gondnoki' beállítódása az ügyekhez, az ügynök (a vezető) közösségi működés szintjén nyer értelmet – legalábbis ott keressük.

Bourdieu úgy véli, hogy a diszpozíciók között van (viszonylagos) konzisztencia és ez megfelel annak a (relatív) *összhangnak*, mely a társadalmi játékokat jellemzi, ahol létrejönnek. A társadalmi játékoknak, így a gazdasági játékoknak, játszmáknak¹⁵¹ itt az a jellemzője kerül előtérbe, hogy szabályszerűségeket, rendszerezettséget mutatnak, és véges számú hasonló mintázatok ismétlődnek bennük, ami egyhangúságot kölcsönöz a játékoknak, a társadalmi gyakorlatnak. [2000/2005:214] A monotónia kapcsán nem az ügynökök fásultsága vagy gépiessége kell jusson eszünkbe, mikor a diszpozíciók kontextusát megítéljük – ahogyan az attitűdök kapcsán sem mechanikus determinációra gondolunk, hanem olyan *rögzült viszonyulásokra*, melyek az életünk természetes (sokszor kritizálható) fix szerkezeti és cselekvési elemeit adják. A diszpozíció ugyanarról szól, mint mondjuk az attitűd, követett érték, hiedelem, pozitívan megerősített magatartás, pszichológiai szerződés, kompetenciaérzés, kognitív térkép, tudattalan hozzáértés, korlátolt racionalitás, attribúciós hiba, sztereotipizálás, kivetítés, glória-hatás, programozott döntéshozás vagy makacs elköteleződés¹⁵² koncepciói által tetten ért *szabályosságok*, sok más kognitív torzítás és ítéletalkotási heurisztika¹⁵³ – vagy folytatva a sort: a csoportgondolkodás, tacit tudás, cselekvési normák, sajátosan értelmezett célok jelenségei. Azaz az *emberi magatartás tendenciózus, inert, sematikus összetevőiről* szól, melyek sokszor összeütközésbe kerülnek a szituációk optimális értelmezésével és kezelésével, és így a racionálisabb magatartási felfogásokkal, így a mai gazdaságtan emberideáljával. És megfordítva: a gazdaságtan ügynök koncepciója ezen tendenciózus, inert, sematikus összetevők hiányában vall kudarcot sok esetben.

¹⁵⁰ Művészeti példával élve egy kreatív személy kibontakozása illetve találkozása a publikum ízlésével rengeteg tudattalanságig betanult koncepció és képesség alapján kezd működni.

¹⁵¹ Ez vonatkoztatható szervezeti játszmákra is.

¹⁵² A fogalmakat Bakacsi 1996 szövegéből válogattam, egy része eleve kognitív torzítás.

¹⁵³ Cognitive bias és judgmental heuristics fogalmak alá még több mint 70 torzítás sorolható, lásd <en.wikipedia.org/wiki/List_of_cognitive_biases>.

A habitus-nak a hatásukban a gyakorlattól és a reprezentációtól elválaszthatatlan diszpozíciói említett módon elválaszthatatlanok a képességektől, de hasonló vetületben az ügynök *pozíciójától* is, „a társadalmi térben foglalt megkülönböztethető pozíciói[tól]”¹⁵⁴. Hiszen az, hogyan lépnek működésbe a hajlamok – *szituatív*, a diszpozíciók hordozójának élethelyzetei nyilvánvaló módon függvényei pozícióinak. Ilyennek értelmezhetjük egy szállító helyét a piacon. (Korábbi illusztrációban az Ypsilon klímaellenes diszpozíciójának hatásos mindennapi érvényesülését például a vezető beosztása és tekintélye teszi lehetővé.) Bourdieu utal arra, amikor más kultúrkörben vagy osztályban elsajátított diszpozíciók rossz helyen és rossz időben is kifejezésre juthatnak, furcsa szituációkat eredményezve, lásd új gazdagok, parvenu vagy deklasszált emberek [2000/2005:214]. És pontosan ilyen aszinkronba kerülnek cégek, mikor az idő elmegy a piaci elképzeléseik felett. De ezekkel az esetekkel már előreszaladtam a habitus témájához, hiszen ezzel a diszpozíciók rendszereire kezdtem utalni.

Bourdieu-i felfogásban a diszpozíció az emberi természet egy *strukturált* jelensége. Ebből állítható, hogy egy diszpozíciónak van rögzült mintázata és viszonyai. Az ügynökök körül észlelésük, gondolkodásuk és cselekvéseik ezen *strukturált mintái révén inert tendencia szerint kristályosodnak ki a szituációk és a környezet*. Az, hogy minek a struktúrája egy diszpozíció azon a vetületen kívül, hogy észlelés, gondolkodás és cselekvés sémája – a dolgozatnak nem témája. Sejthetőleg a diszpozíció tartalma és kialakulása egyéni szinten interpretálható az attitűd, motiváció, érték, drive, készség, képesség, tudás, szükséglet, emlék, élmény, preferencia, hiány, feszültség, cél, módszer, orientáció, hangulat, fóbia, rögeszme, előítélet, intuíció, remény, bátorság, óvatosság, teljesítmény és hasonló lélektani fogalmak elemibb szintjén, beiktatva fiziológiába nyúló elemeket. Illetve ezen egyéni szintet rögtön ötvözni kellene a társas viszonyokban releváns összetevőkkel, például ugyanezen fogalmaknak csoport, háztartás, szervezet szintjén interpretált megfelelőivel, a kollektív magatartás logikájával és viszonyaival, egyéb kollektív rögzült viszonyokkal, ötvözni kollektív történetekkel, élményekkel és jelentésekkel, valamint konkrét csoportdinamikai sémákkal, dominanciával, szervilitással, elvárásokkal, felelősséggel, gondoskodással, hittel, igazságossággal, közös szemlélettel, tacit tudással, szervezeti kultúrával, neveltetési elemekkel, szocializációval – csak ami eszembe jut –, és így tovább és tovább az ideológiai, kulturális és intézményi összefüggésekig, majd levezetni ezeket a társadalmi, kollektív és egyéni történetekből, vissza az egyéni neveltetésig, élményekig és attitűdig. Ilyen teljes és holisztikus analízis egyrészt úgy lenne haszontalan, ahogy Friedman minősítette a hasonló törekvéseket az 1950-es években, hiszen ilyen fogalom-spektrumon strukturáltan elemezni még nem áll módunkban. Másrészt Bourdieu közelítése nem strukturalista, annak ellenére sem, hogy a 'struktúra', 'struktu-

¹⁵⁴ kifejezés eredete: Bourdieu 1996:2, „The State Nobility: Elite schools in the Field of Power”, Stanford University Press in Callaghan 2005

rált' és 'strukturáló' szavak itt definíciós fogalmak, folyamatosan szerephez jutnak az értelmezésben, azonban a közelítésében nincs meg a modernista szisztematizáló kényszer. Harmadrészt a diszpozíció fogalma éppen annak érdekében lett operacionalizálva, hogy plasztikusan lehessen interpretálni a lélektani és társadalmi jelenségek közötti összefüggő vertikumon, a társadalmi jelenségek széles palettáján, illetve szituatív és intézményi kontextusokban. Pontosabban az elmondottak a habitus fogalmára is érvényesek, amelynek lényegi jellemzőit megkíséreltem a diszpozíciók elemibb szintjén kifejtetni.

2.2.3. *Habitus*

Edgar H. Schein az MIT Sloan School of Management professzora, kire úgy tekinthetünk, mint a szervezeti tudományok nagy alakjára (főleg a szervezetfejlesztés és a korporatív kultúra terén), így ír 1996-ban, amikor a szervezetkutatás individualisztikus torzításaira utal, valamint a szociológia-közelibb irányzatok és a nagyobb rendű megfigyelési egységek felé fordulást indokolva: „Nem figyeltünk arra, hogy a 'kultúra', mint magától értetődőnek tekintett, osztott, tacit módja *az észlelésnek, gondolkodásnak és reagálásnak*, az egyik leghathatósabb és legstabilabb erő, mely a szervezetekben működik” – itt a szervezetek és szakmai (illetve igazgatói) közösségek kultúrájára utal. [1996:231, kiemelés tőlem] Később azt is elmondhatjuk, hogy a 'kultúra' fogalma által ő is a szervezeti működés rejtettebb, de erőteljes és társadalmilag meghatározott mechanizmusára utal, amire a Bourdieu furcsa fogalmai körében a 'habitus' fogalma illik.

Emberek és szerveződéseik részvételükkel azt idézik elő, hogy körülöttük inert tendencia szerint kristályosodnak ki a szituációk, azok fejleményei és környezete. Az emberekben törekvés van arra, hogy szisztematizálják a körülményeiket – úgy, hogy ebben a tudatos működésen és a kreativitáson kívül ugyanúgy *közrejátszik valamilyen korlátolt és tudatosságot nélkülöző működés*. Mely törekvés kimutakozik abban, *ahogyan tendenciózusan értelmezzük a körülményeinket illetve jellemző koreográfiával reagálunk a stimulusok mintáira*. Az interpretáció és a viselkedés ilyen rögzült sémái absztraktak, így változó vagy csak részlegesen hasonló körülmények között is működésbe lépnek, mintegy hüvelykujj-szabályszerűen. A sztereotip értelmezés továbbá azzal is jár, hogy az emberek sematikus közreműködése révén *a valóság ténylegesen idomul a belevetített tendenciózus interpretációhoz*. És viszont, az emberek is adaptálódnak a különböző körülményekhez. Többek között mások rögzült elképzeléseihez és viselkedési mintáihoz. A tudatosságot nélkülöző fogalomalkotási és cselekvési tendenciák korlátozzák a változásokat, de egyben stabil állványzatát képezik az új elképzelések és viselkedések kibontakozásának, mint ahogyan rutin nélkül nincs kreativitás vagy innováció. Így tudnám részben saját szavaimmal leírni *a diszpozíciók rendszerét és működését*, amit Bourdieu habitus-nak nevez. Úgy is fogalmazhatnánk, a **habitus** jelenségé-

vel megragadhatjuk azt, *amint a diszpozíciók potenciálja összefüggő aktív mintázatokká alakul a gyakorlatban.*

A habitus fogalma köztes réteget képez több dichotómia egymásba lapolására: szubjektív-objektív, egyéni-kollektív, személyes-társadalmi, kognitív-magatartási, belső-külső, determinisztikus-szabad, rögzült-változó, logikátlan-logikus, szokásszerű-rationális, képlékeny-strukturált, stílus-környezet, stílus-tett (modus operandi - opus operatum). „[A] habitus egy *közvetítő* fogalom, mely segítségünkre van abban, hogy félretegyük a józan ész szerinti kettősséget az individuális és a szociális között – azáltal, hogy tetten érjük 'a külsőnek belsővé illetve a belső külsővé válását', azt, amint a társadalom a személyekben maradandó *diszpozíciók* formájában rakódik le, tanult képességekként és strukturált hajlamokként arra, hogy meghatározott módon gondolkodjanak, érezzenek és cselekedjenek, mely diszpozíciók útmutatásul is szolgálnak a személyeknek a miliójuk korlátaira és elvárásaira adandó kreatív válaszaikban.” [Wacquant 2004/2005:1, kiemelés eredeti] A diszpozíciók e társadalmi rendszere *tartós*, ellenáll a változásoknak, azaz inert módon való túlélésre törekszik annak ellenére, hogy megváltozik az a kontextus, melyben szerezték, mellyel kompatibilis volt. A habitus ezen aspektusa részben magyarázza például a személyes és szervezeti gyakorlatban tapasztalható stabilitást és konzervativizmust. A habitus *transzpozitív*, átültethető, átvihető, azaz újra felhasználható, mely aspektus részben magyarázza ugyanazon ítélezési és magatartási minták különböző helyzetekben, gyakorlati területeken történő alkalmazását. [in Wacquant 2004/2005; Warde 2004; Mutch 2003; St. Clair et al. 2005; Lizardo 2004] A habitus társadalmi jelenség lévén *nem konkrét* – különböző helyeken és időben variálódik. De lényegi aspektusát az eme mutációk hordozói által osztott közös fogalomalkotási és cselekvési mintázat adja, mely mintázat – megfogalmazásom szerint – inerten a maga mintájára kristályosítja, szabja, szövi a környezetet. Másképpen fogalmazva a habitus „az őt létrehozó társadalmi struktúrák mintájára igyekszik gyakorlatot, praktikákat meghonosítani”. [Wacquant 2004/2005:2]

Dolgozatomban (kutatásomban) leginkább **a vezetők által hordozott habitus** érdekes. De amint már a diszpozíciók közösségi formátumával kapcsolatban kifejtésre került, ez a habitus nem a vezetők individuumának tulajdonsága vagy magatartási elve, nem is a sokaságuké. A vezetői habitus *azoknak a kollektív milióknak a jelensége*, amelyekben a vezető működik vagy szocializálódik – épp annyira a hordozóihoz (vezetőkhez), mint amennyire a mezőikhez (szervezethez, szubkultúrához, piachoz) kötött jelenség, ahol a vezetők tevékenykednek, vagy ahonnan származnak.

A cselekvő ügynök szempontjából nézve a habitus-t úgy jellemzeném, mint: *tehetetlenség a cselekedetek rutinszerű végrehajtására a kontextus sztereotip értelmezésével* – ami egyben

inertség arra, hogy ne észleljék (észleljük) a választás vagy változás adott lehetőségeit. De ahogyan a diszpozíciónál írtam, *a szituációk tendenciózus értelmezésére és a reakciók rögzült repertoárjára való korlátoltság egyben a cselekvőképesség gyakorlati előfeltétele is*. A bizonytalanság kezelésének egyik problémamegoldó heurisztikája, hogy ne merüljünk el egy végtelen ciklusra a döntések előkészítésében, hiszen a teljes informáltság és szigorú módszeresség nem csak absztrakciók, de hajszolásuk az idézett szófordulat szerint bénuláshoz vezethet az elemzés korlátlan lehetőségei között (elég, például ha a megelégedésre törekszünk). A *menedzseri virtus* egyik lenyűgöző formáját láthatjuk pusztán abban is, hogy *döntésképesek*, ami többek között magával vonzza, hogy képesek a zsigerből való cselekvésre, néha látszólag intuitívan és sokszor 'mirelit' klisék szerint. Utalhatunk itt a komplexitás kezelésének milleri törvényeire¹⁵⁵, a döntéshozás (ítéletalkotás) heurisztikáira és kognitív torzításokra, a simon-i korlátozott racionalitásra – alapvetően arra, hogy aligha gondoljuk realisztikusnak a racionális ügynök eszméjét.

Inkább *a mozgatók és elvek egyfajta egyvelegének* szeretném itt láttatni a vezetői magatartást: a racionálisan optimalizáló döntéshozás, a strukturáló és koncepciókat alkotó elemzés, a mérlegelés illetve a heurisztikák, a siker, a feladat, az ok, az erőforrás, a politizálás, a kooperáció, a személyes viszonyok, a pozíció, a norma, az ideológia, a kreativitás, az intuíció, a zavarelhárítás, a diagramm, a felelősség, a részrehajlás, a tudás, az élmény, a szemlélet és a személyiségstípus szerinti döntés¹⁵⁶, valamint a személyes múlttal és élethelyzettel, illetve csoportos, intézményi és társadalmi beágyazottságból hozott diszpozíciók szerinti döntéshozás – mindezek egyvelegeként. Itt kiemelve a habitus-szal rendszerezett komponenseket. Ebből is kiemelve a gondolkodásmód, a rutin, a szokás, a stílus, a felelősség, az ízlés, az intézményesült szemlélet és koreográfiák, a közfelfogás illetve a szakmai identitás szempontjait – vagyis az interjúmban tetten érhető alkotóit a szervezeti magatartásnak és kultúrának. A habitus a vezetői cselekvésnek egyik elvét ragadja meg, és ez a metszet több bevett fogalommal korrelál, továbbá nem független a szándékos és racionális cselekvés elvétől sem. A cselekvő egyént nézve, a habitus korlátozó hatása felfogható úgy is, mint *az erőfeszítések leegyszerűsítésére irányuló hajlam*, ha feltesszük, hogy ezzel a magatartási elvvel a lehető legkevesebb mentális és fizikai energia kerül felhasználásra a helyzetek megoldáshoz. Ez a hajlam egy olyan kognitív/viselkedési elmélet nézetéből lenne a legjobban közelíthető, mely azt állítaná, hogy az emberek számos szituációban lényegében nem gondolkodnak, azt állítaná, hogy a gondolatok egy-egy viszonylag statikus mentális sémából jönnek létre inert

¹⁵⁵ „7 plusz mínusz 2” lásd George A. Miller 1956 „The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information” The Psychological Review #63 :81-97 in Kindler József 1973 „A komplexitás törvényszerűségei” kézirat in Bakacsi 1996

¹⁵⁶ A felsorolás jórészt a Bakacsi szövegéből [1996] vett orientációk felsorolásából, illetve más elméletet és gyakorlati tapasztalatokat tükröző motívumokból áll.

módon és néhány kapcsolódó információ használatával, mint a szituációs stimulusra adott programozott reakció.¹⁵⁷ Nem ilyen kognitív alapon, de Bourdieu is megfogalmazza, hogy a habitus „a cselekvésnek nagyon gazdaságos elvét jelenti, mely számottevő megtakarítást eredményez a számítás, elemzés [calculation] terén [...], illetve időmegtakarítást – az idő pedig különösen szűkös erőforrás, ha cselekedni kell”. Szerinte ez az elv „jól illeszkedik a létezés hétköznapi körülményeire, melyek vagy az időszűke nyomására vagy a szükséges tudás hiányában kevés teret hagynak a nyereség valószínűségeinek tudatos és kiszámított becslésére”. [Bourdieu 2000/2005:213]

A habitussal leírt magatartási elv tehát láttatható úgy, mint a szándékos és racionális elv komplementere a magatartási elvek egyvelegében, de egyúttal felfogható úgy is, mint magának a racionalitásnak az alternatív értelmezése. Mint a racionálisnak tűnő gondolkodás mögöttes konyháját kevésbé az információfeldolgozás modernista ideáljaiban lefestő ábrázolásmód. Annál több részletet és hangsúlyt szánva az egyéni mentális mechanizmusok energetikakarékos, spontán és sematikus mozzanatainak lefestésére, mely részletek a társadalom hálózatos rendszerbe integráltan nyernek értelmet, az közösségi formátumú összképben. „Minthogy közvetlenül a gyakorlatban jön létre, illetve ahhoz kapcsolódik struktúrájában és működésében, ez a gyakorlatias észjárás megítélhetetlen az alkalmazás gyakorlati körülményein kívül.” [ibid] Tehát *a társadalmi szövetben nyer értelmet* (mint például a 'gazdaságilag racionális' megítélése), de nem csak interpretatív vonatkozásban, hanem *funkcionálisan*. Ami nyilvánvaló gondolat, azonban Bourdieu hangsúlya azon van: hogy önmagában az ember racionalitását vizsgálni nyilvánvalóan elhibázott megközelítést jelent. Miközben az individuumban mikro szinten tetten érhető belső mentális működést le kell értékeljünk, a társadalmi fel kell értékeljünk – ez bourdieu-i megközelítésben azt jelenti, hogy *az individuumban tetten érhető társadalmi értékeljünk fel*, amit kontextusból kiragadva laboratóriumi körülmények között vizsgálni (talán) nem is lehet. Amit a habitus fogalmával próbálhatunk tetten érni, sokkal inkább *a bevontság, szerepvállalás, elkötelezettség logikájához (logic of engagement) sorolható, ahol a magatartást inkább a részvétel szabályaiból eredeztethetjük, mintsem a célok és eszközök dimenzióiból, vagy a kalkulálható szabályok követéséből*. (lásd még Chia 2004a, 2004b)

A bevontság (vagy részvétel, szerepvállalás, elkötelezettség – egy szóval: engagement) logikája nem értelmezhető sem az egyéni ügynök főszerepeltetésével, sem szűken egy-egy szituáció és kimenetelei kontextusában. Annál inkább a *miliójébe ágyazott* egyén és a *milieu történetét hordozó* ügynök típusú ábrázolásmódban.

¹⁵⁷ Egy ilyen viselkedési elmélet leírását vázlatosan Letenyei László adta elő egy magánbeszélgetésben, eredetét egyelőre nem követtem vissza.

Előbb vegyük a (miliőbe való) '**beágyazottságot**'. „Ha [...] az ügynökségre az 'egyén a saját környezetében' (*'individual-in-its-environment'*) [formulát] használjuk ahelyett, hogy a környezetével konfrontálódó önelégűsége (self-contained) egyénét – áthatóbban foghatjuk fel azt, ahogyan az aktív bevontság révén a gyakorlati cselekvés egyszerre hívja élő az egyén és a környezet funkcióit” – írja Robert Chia [2004b:14, kiemelés tőlem]. A környezetével konfrontálódó ügynök esetét láthatjuk az önértékét követő racionális egyén karakterében – ám ilyennek látva az aktort sem tekinthetnénk el attól, hogy önértéke, racionalitása és játékmézeje mind társadalmilag konstruáltak, ilyen értelemben a társadalom, a milieu – bourdieui fogalmakkal: a mező – maga adja a játékos kezébe a tér, az orientáció, a módszer és a körülmények know-how-ját. Így magából a létezésből fakadó **összejátszás** állapítható meg az ügynök és játéktérsége között (lásd '*ontological complicity*') illetve egymásrataltságból fakadó összejátszás az ügynökök között (a tudatos összejátszáson kívül). A bevontság logikájának alapvető viszonyait sejthetjük ebben a transzparens összejátszásban és az egymásrataltságban¹⁵⁸, melynek keretei között bontakozhat ki a választásokon alapuló logika. Például a samuelson-i Mr. Maximum Utility karaktere önmagában egyszerűen abszurd – csak egy monstrum, az abszolút józan gondolkodás (prudence) monstuma [McCloskey 2006:135], „egy hajszálvékony ügynök, [aki] a választási akaratával együtt villan be gyorsan”¹⁵⁹. A 'racionális gazdasági szereplő' karaktere pedig „pre-szociális”, mert teljesen instrumentálisan kezeli a társadalmi interakciókat [Sayer 2004:9] – „modellje egy autista egyéné, aki a gyakorlatban képtelen lenne mások megértésére és a velük való együttműködésre, nem tudná megnyerni a bizalmukat, és ezért eredménytelen gazdasági szereplő lenne”¹⁶⁰. A társadalmi mivoltától elidegenített ügynök, vezető, dolgozó, fogyasztó tiszta karakterére az elegáns elméleteknek instrumentális igényük van, hogy valamennyire megszemélyesíthessék a cselekvés, választás képletéből kihagyhatatlan szubjektumot (és valamilyen referenciával megáldva a társadalmi környezettel való kapcsolatát, lásd preferencia, érdek, szükséglet, motiváció, erőforrás). Az ilyen absztrakciót azért körülményes visszavonatoztatni a társadalmi viszonyokra, mert az ügynök letisztulásával együtt „kiömlött a gyerek” – a beágyazottság, mely az ügynök elválaszthatatlan, immanens sajátossága. Nyilván a beágyazottságot meg körülményes elméletileg kezelni.

¹⁵⁸ Egymásrataltság és elkötelezettség logikája nem részei Bourdieu fogalomhasználatának.

¹⁵⁹ Iris Murdoch 1969 „'God' and 'Good'” in McCloskey 2006:135, „the agent, thin as a needle, [who] appears in the quick flash of the choosing will”.

¹⁶⁰ Irene van Staveren 2001 „Post-Autistic Economics” in Sayer 2004:9

Bourdieu¹⁶¹ költői és autentikus¹⁶² olvasata szerint: „[A] cselekvés, akció diszpozíciós filozófiája számára a gazdasági aktor nem a neoklasszikus elmélet elszigetelt, egoisztikus egyéne, a számító gép, amely tiszta célokat követve kimérten igyekszik hasznosságot maximalizálni, ellenben egy testi lény, kinek bőrében történelmi szükségszerűség lakozik, aki az 'ontológiai összejátszás' (ontological complicity) nem szembetűnő összefüggésin keresztül illeszkedik a világhoz, és aki szükségszerűen kötve van másokhoz az 'implicit összejátszás'¹⁶³ révén, melyet az észlelés és értékelés közös, másokkal megosztott kategóriái tartják fenn.” [Wacquant, 2004:2]

Bourdieu egyik rövid cikkében [1988] úgy fogalmaz, hogy a habitus fogalmában számára *össze van sűrítve a cselekvés és a gyakorlat elméletének antropológiai alapja*. A habitus az itteni állítása szerint több közül az egyik „alapelve a gyakorlatok termelődésének”, mely határozott sejtése szerint „minden más [alapelnél] gyakrabban játszik”. Idézi Gottfried Wilhelm von Leibniz-et: „*Cselekvéseink háromnegyedében empirikusak [gyakorlatiasak] vagyunk*” – ami tartalmilag a karteziánus racionális **cselekvési (magatartási) alapelv** egyik korai kritikája. [ibid, kiemelés tőlem] A 'gyakorlatok, a praktikák (practices) termelődésének' formulája alatt arra kell gondoljunk, hogy hogyan alakulnak ki a gyakorlati élet cselekvési, együttműködési, reagálási, kezelési sémái, illetve milyen alapelvek irányítják ezeket. A gazdaságtudományi elme hajlamos racionalizálható elveket keresni, láttatni és normatívan ilyen elveket megteremteni, például piacregulációként vagy a piaci be nem avatkozás indokaként. Bourdieu idézett gondolatsora ehhez úgy kapcsolódik, hogy értelmezése szerint [ibid] *a gyakorlati életet egyébként domináló 'habitus alapelv' visszaszorul bizonyos körülmények között, így a krízis helyzeteiben túlsúlyba kerülhetnek más alapelvek*, jelesül a racionális és tudatos számítás. A habitus visszaszorulása következik be, mikor megszűnik annak *a mezőhöz való illeszkedése*. A 'mező' bourdieu-i fogalma alatt rögtön értsük mindazt, amire eddig a 'milieu' szóval utaltam, illetve gondoljunk piacra, mint játéktérre (gazdasági mező), gondoljunk intézményekre, gondoljunk szervezetre, cégre. Tehát egy *krízishelyzetben* az ügynökök felismerik az összhang hiányát, mely a gondolkodásmódjukban illetve cselekvési szokásaikban tetten érhető habitus és a gyakorlatuk (a mező) új körülményei között feszültséget okoz. Ekkor kerül előtérbe az a fajta gondolkodás, mely a verbalizált szándékokat, értékeket, célokat és az effajta tudatos konstrukciókat rendszerezi, és ezeknek megfelelően például nekiáll a mező újrastrukturálásának.

¹⁶¹ Bourdieu 1997/2000, „Pascalian Meditations”, Cambridge :163; Bourdieu 2000/2005, in Wacquant 2004/2005

¹⁶² Loïc Wacquant társszerzője is volt Bourdieu-nak és általában Bourdieu jóhiszemű szakértőjeként tarthatjuk számon.

¹⁶³ Implicit collusion – „Az implicit összejátszás esetén minden más játékos egymástól függetlenül – egyeztetés nélkül – arra a megállapodásra jut, hogy úgy játsszon, hogy minimalizálja annak esélyét, hogy a legjobb lapokkal rendelkező játékos vigye a bankot.” – www.planetpoker.com szótár

Arra még visszatérek, hogy a *krízisekben*, a változás helyzeteiben tanúsított józan gondolkodás állványzatát is valamilyen inert társadalmi és egyéni történetiségben lakozó interpretációs konstrukciók adják [lásd még erről később, mint a fenti cikk további elemzését a 121. oldalon, illetve a 119. és 124.o. 'occurrent mode' és 'scaffolding structures' fogalmakkal kapcsolatban]. Elképzelhető, hogy a krízisben kérdésessé vált interpretációs és cselekvési rendszerek felett a vezérlést átvevő tudatos elvek megint csak a habitus vagy az ahhoz közel álló alapelvek korlátai között, az általa kijelölt mezsgyén bontakoznak ki.¹⁶⁴ A változás tudatos kezelése után a kérdéses struktúrák, gondolkodásmód és szokások megint a tudatosság alatti habitus osztott rendszerébe migrálnak, rögzülnek átalakulva, módosulva vagy változatlanul, összhangba kerülve az átalakult, módosult vagy változatlan mezővel.¹⁶⁵

„A habitus objektívan illeszkedik [egy] mezőhöz (hiszen a benne lakozó szükségszerűséggel kapcsolatban alakult ki), és a közöttük fennálló viszony – az egyfajta ontológiai összejátszás, egyfajta tudatalatti és prereflexív illeszkedés. Ez az összejátszás, cinkosság nyilvánul meg abban, amiről [magyarul] azt mondjuk, hogy érzi a játékot, mondjuk úgy 'játszmaérzés'¹⁶⁶ (sense of game), azaz a gyakorlati érzékben (sens pratique, practical sense) nyilvánul meg, a szándék nélküli szándékosságban, melynek működési elve a stratégiai tervrajz nélküli stratégiáé, a racionális számítás és célok tudatos rögzítése nélkül.” [Bourdieu 1988]

Ez a létből fakadó **összejátszás** a dolgok mindennapi zajlásában, azaz a gyakorlatban Bourdieu szerint általában elsődleges bármiféle tudatosan és formalizmusok szintjén leképzett vagy leképezhető összefüggésekhez képest. Az 'ontológiai összejátszásban' azt vélhetjük megfogalmazódni, ahogyan *a tervek, a lehetőségek és a bennünk hordozott előzmények (történetiség) összeállnak mindennapi összehangolt gyakorlatként működő rendszerré*. A habitus-ként megfogalmazott alapelv nem csak a gyakorlat termelődéséé (egy korábbi idézetben mint: „gyakorlatok termelődése”), hanem – Bourdieu egy másik fontos szavát idehívva: a gyakorlat 'újratermelődéséé'. *A habitus azt a társadalmi mechanizmust próbálja leírni, mely a társadalmi gyakorlatot reprodukálja*. Ennek a társadalmi gyakorlatnak van rációja, konstruált szabályokat reprodukáló rétege – lásd például piaci tranzakciók és egyensúly, vagy szervezeti célok elérése formalizált munkamódszerek és folyamatok mellett. De a gyakorlatot a mindennapjaikban fenntartó ügynökök, dolgozók, vezetők mikroszintjére és megélt interakcióikra fókuszálva, a vizsgált társadalmi gyakorlat (például ingatlanpiac ez évi alakulása) mindennapi „konyháját” boncolva tetten érhetjük a reprodukálódó magatartásokat,

¹⁶⁴ Például láthatjuk azt, hogy az ún. szocialista-kapitalista rendszerváltozás az inert lokalitások mezzoszintű ökológiai rendszerének keretei között zajlott le, lásd Grabher és Stark 1996.

¹⁶⁵ Ez már nem Bourdieu olvasata, hanem továbbinterpretálása.

¹⁶⁶ Hadas 2002:4

melyek kivitelezésében nincs tudatosság. Mert a társadalmi gyakorlat értelme beolvadt, beágyazódott az emberek ítéleteibe és cselekvéseibe, mely magatartás minden pillanata sokdimenziós erőterben zajlik, és mindezek a dimenziók szintén tudatosság nélküli mozzanatokként ágyazódtak bele. Vannak elemek melyek valamilyen kritikus esemény, konstelláció miatt felbukkannak a tudatosságban, ott feldolgozásra kerülnek, például egy meeting vagy projekt keretében, majd átalakult, módosult vagy változatlan formában visszaolvadnak a mindennapi magatartás levesébe.

Leibniz racionalista felfogását újrinterpretálva a racionálisan feldolgozott elemek aránya – egyharmad. Egy focista vagy ballet-táncos fellépése közben feltehetőleg annál jóval kisebb az arány, mert kognitív és cselekvési mintáit rutinnal vagy koreográfia szerint illeszti a játék vagy zene mezőjére. Egy programozóról egy kívülálló azt gondolhatná, hogy erősen elgondolkodik azon, amit csinál, de épp egy szoftverfejlesztéssel is foglalkozó kiscég egyik vezetőjeként biztosítom magukat, hogy ritkán gondolkodik el az implementált feladat értelmén, hanem egy leszűkült szimbolikus térben leképzett problémát old meg – az illetők túlnyomó részének képességiből és hozzáállásából következőleg – problémamegoldási mintákat tapasztgatva össze félig tudatlanul. Az öltönyös menedzserek mindennapjait vizsgálva egy naiv kutató mérvadó strukturált magatartást, tárgyi kompetenciát, szándékosságot és racionalitást tárna fel – némileg arrogánsan szemlélve, ezért túlozva, de némileg beágyazottan is, ezért autentikusan – magam sok esetben a tudás és tudatosság maszkja mögé bújt szervezetlenséget, dilettantizmust és bourdieu-i habitus alapelveivel magyarázható, de munka végeredményét tekintve kevésbé hatékony összejátszást vélelmezni. Szerintem, a mai korporatív teljesítmény minőségében meghatározó szerepet játszik az a kevés számú szereplő, akik lelkiismeretesen, kompetensen és igényesen próbálnak dolgozni, annak ellenére, hogy a korporatív mező és habitus gyakorlatilag nem ösztönözik erre, tehát ezek inkább '*von-haus-aus*' *diszpozíciók*. Úgy vélem, hogy Bourdieu nálam jóval konstruktívabban szemlélte a gazdaság társadalmi beágyazottságát, ezért az őt saját címkéjével „homo academicus”-ként bélyegzőkkel éppen ellentétes szemszögből érték egyet, mint gyakorló gazdasági ügynök.

Makroszociológiai szinten a gazdaság társadalmi beágyazottságát Bourdieu [2000/2005] azzal is ábrázolja, ahogyan *a piacok racionális működése a piaci keretrendszeren, beágyazottságon kívül zajlik*. Erről szólt „a lakás és lakóingatlan piac konkrét megvalósulása” kiemelés tartalmazó idézet egy korábbi fejezetben, lásd 71.o. Itt egy a piacnál tágabb mező kerül a képbe – az iparág, azaz a kínálati, keresleti, közigazgatási és politikai oldalak egyaránt. A szituáció, mely egy közgazdai szem számára aznapi metszetében piacinak látszik, melyben az ügynökök a lehetőségek széles palettáján választva döntéseiket meghozzák, ez a szituáció – „valójában” a mező társadalmilag konstruált struktúrájának leszűkült mozgásteré-

ben aktivizálódó ügynökök tehetetlen mozgólódása, egy az általuk hordozott irányultságokkal terhes mozgólódás. Ahol, az inert magatartási jéghegy csúcsán¹⁶⁷ az ügynökök megélik a választás szabadságát, mely esetleg ténylegesen racionális mérlegelések és döntések formájában zajlik. Belátható, hogy a kép ugyanarról a szituációról szól, mint amit az adott preferenciák és választási lehetőségek bevett modelljével írjuk le, ahol a szabad piac működését valamilyen változatlan vett faktorok (pl. preferenciák, költségek, termelési módok, ízlés) keretében írjuk le és éppen a választási al-szituáció kontextusát nagyítjuk ki. Ehhez képes a *társadalmi determinációba ágyazott bourdieu-i modell* kötöttebbnek és statikusabbnak tűnik.

De Bourdieu nem a társadalmi valóság durkheim-i rögzültségében¹⁶⁸ gondolkodik, ilyen rögzültséget inkább a hagyományos racionális gazdasági gondolkodás szemére vethetnénk. Az a döntési és cselekvési *szabadságfok*, amit Bourdieu megtagad az ügynököktől napi cselekvésük szintjén, kompenzálódik abban, ahogy endogénként, mozgóként és más társadalmi rációkkal korrelálóként mutatja be a gyakorlat logikájának elméletében azokat a faktorokat, amik a beszűkült gazdasági gondolkodás számára általában külsődlegesek, így adottnak vettek. Az emberek elképzelése a lakáskörülményekről, az építkezési normák, a lakáspolitikák, a kialakult piaci részesedés és erőviszonyok, a reklámozás retorikája – ezek Bourdieu szerint nem egy a piactól elhatárolt társadalmi szféra peremfeltételei. Ezek egyrészt bele vannak kódolva az ügynökök magatartásába, racionalitásába, együttműködésébe, bevontságába – azaz a gazdaság és a fogyasztás mindennapi rációjába. *E peremfeltételek implicit kontextusában ítéltetik társadalmilag racionálisnak az ügynökök magatartása*, ebben a kontextusban történnek meg jól orientáltak és szabályosan a választásaik is. Másrészt a kereslet, kínálat és politika a gazdasági interakciókon kívül még sok szálon kapcsolódnak egymáshoz, mely szálak relevanciája nem csökken az értékcsérés tranzakciók megvalósulása folyamán sem. A nem piaci szálak, viszonyok (például az ízlés, ideológia, ismeretségi háló) a tranzakciós viszonyokkal együtt alakítják a peremfeltételek társadalmi struktúráinak újratermelődését (például a preferenciáit, a kompetenciáit, az erőviszonyokét, a piaci mezőét). Harmadrészt a habitus olyan értelmezési eszközt ad, mely transzparenssé áthatol a makro, mezzo és mikro rétegek között, egyik rétegen sem értelmezhető önállóan, továbbá a habitus értelmezési terjedelmében sem vizsgálható a gazdasági szférára szűkítve. Ez a központi értelmezési eszköz. Így egy bourdieu-i értelemben '**realisztikus**' gazdasági kutatásban nincs értelme a peremfeltételektől (a társadalmi szféra, a milió tényezőitől) elvonatkoztatni (például a tradícióktól, az oktatástól, a szubkultúrától és a gondolkodásmódtól). Negyedrészt rövidesen rá kell térjünk a habitusba kódolt másik szempontra, miszerint mind a gazdasági ráció peremfeltételei, mind a

¹⁶⁷ Innen még referálhatunk a szervezeti kultúra jéghegyként történő ábrázolására, például lásd Bakacsi 1996:230. Az egész fejtegetés úgy is értelmes maradna, ha arról beszélünk, hogy a társadalmilag és helyileg meghatározott szervezeti kultúra az, mely a magatartást behatárolja és egyben lehetővé is teszi.

¹⁶⁸ Émile Durkheim felfogását itt Giddens 2006:107 alapján értelmeztem.

racionalisnak ítélt, mind a diszpozíciós magatartás az előzményeikkel vannak jelen, ebben a történeti terheltségükben nem bonthatók külön szférákra. A történeti, narratív, származási faktoroktól, vagyis *a generatív tényezőtől idegen, hogy egy gazdaságiként interpretált szférára és egy-egy időmetszet mintájára korlátozzuk a gazdálkodási gyakorlat értelmes (szignifikáns) kontextusát.* (Ilyen előzmények például az oktatás, a közösségi élmények és hivatkozott esetek, a szervezeti identitást képző történetek, a szakmai identitás kialakulásának előzményei,¹⁶⁹ a politikai programok történetisége). [Bourdieu 2000/2005 és interpretációja]

Az, amit a gazdálkodási gyakorlat piaci játékszabályok szerint működő gazdasági szférájának értékelünk, genezisében, reprodukciójában és funkciójában kiszakíthatatlan az antropológia, a szociológia és politológia felségterületének tartott szférákból, valamint a konkrét történetiségből. Az előzményeket, az iparág és a benne játszó ügynökök keletkezéstörténetét, az együtt járás történetét, a mező történetét analitikailag marginalizálni, valamint a gazdasági és más szférák közötti vélt átmenet határvonalat meghúzni – mindez megfosztja a gazdasági kutatást a realisztikus ábrázolás és értelmezés olyan lehetőségeitől, amit az *racionalis fikciókkal kénytelen pótolni*, olyan absztrakciókat tárgyiasítva, hiposztazálva, mint az ügynökök érdeke, szükséglete, információi, erőforrásai. Ezeket csak erőltetetten lehet visszavonatköztetni a gyakorlathoz, hiszen a letisztító absztrahálás, a redukció közben kiömlött a gazdasági cselekvés és az ügynökség immanens sajátossága – a *beágyazottság*, szervezeti témakörben pedig a *bevontság* (engagement).

A gazdálkodási témakörben a bourdieu-i „antropológiai” ábrázolás lényege az, hogy kiterjeszti a hagyományos nézetet a gazdaság rációról azokkal a *nem szembeűnő szociológiai és pszichológiai struktúrákkal*, melyek a gazdasági tranzakció, magatartás és szerveződés keletkezését, újratermelődését és működését mindennapi gyakorlati tapasztalataink által már jobban megfoghatóvá teszik, megítélésem szerint.

Vegyük például a doktori iskola „Üzleti közgazdaságtan és vállalatgazdaságtan” órájának keretében hallott állítást¹⁷⁰, miszerint szemben az európai, azaz viszonyt megtartó szokásokkal, az USA gazdaságának hatékony működése annak is köszönhető, hogy a megrendelők, fővállalkozók hajlamosak évente megversenyeztetni a beszállítóikat, alvállalkozóikat. Az állítás érvényességét most nem ellenőrizve¹⁷¹, interpretáljuk ezt a saját kontextusunk szerint: tehát az Egyesült Államokban a piacok formalizmusokkal leírható optimális megvalósulása (legjobb teljesítmények érvényre jutása) *szervezetközi magatartási szabályosságként* (is) újratermelődik. Interpretálhatjuk ezt tovább azzal is, hogy például a biza-

¹⁶⁹ A felsorolt „előzményekre” a Lane és Maxfield [2004] elemzésének bemutatása és szervezeti narratíva kapcsán térek vissza a következő fejezetben.

¹⁷⁰ Bayer József szóbeli beszámolója, 2000 ősz

¹⁷¹ Feltételezzük, hogy a doktori iskola oktatói megbízható állításokat tesznek.

lom szempontjából melyik az érvényesebb meglátás, hogy az amerikai megrendelő bizalma erősödik a megtartott szállítóban (hiszen aktuális objektív bizonyság van választásának indokoltságáról), vagy az a meglátás, hogy amint az amerikaiak tehetetlenül megkérdőjelezzik a teljesítés viszonyában kialakult bonyolult szálakat valamilyen redukzív gazdasági formalizmus által – annak hatása bizalom- és más illeszkedést romboló? Tehát (hipotetikusán címkézve:) „európai módra” inkább a meglévő kapcsolatok megtartásába vagy jobbra tételébe érdemes invesztálni (párkapcsolati allúzióval élve), hogy a partnerek között kialakult gondolkodási és magatartási sémák (illeszkedések) termelődjenek újra? És vajon, ha az amerikai megkérdőjelezési hajlam alapján (ellenére) is a megtartások esete valósul meg többségében, akkor a megkérdőjelezett bizalom az emberek szubmisszív tulajdonságainak köszönhetően növeli-e az amerikaiak beszállítóinak lojalitását és teljesítési készségét, – és mennyiben más ez a lojalitás a magabiztosabb (elkényelmesedett) európainál? De visszatérve az állítás lényegéhez, azt sejthetjük, hogy az USA-ban a piaci racionalitás szférája és a társadalmi beágyazottság közötti határ „kitolódottabb” az európaihoz képest (a gazdálkodás ilyen tekintetben kevésbé látszik szocializáltnak az előbbi kultúrában).

Mielőtt még azt mondhatnánk, hogy Bourdieu a régmúlt malmaival hadakozik, hiszen a modern gazdaságtudományi gondolkodás már a XX. század második felében is a gazdaság rengeteg, racionalitáson túlmutató működési elvét jól beépítette – lássunk pár megjegyzést: A francia szociológus nem tagadja a racionalitás magatartási alapelv jelenlétét, hanem annak érvényesülésének intenzitását a társadalmi gazdasági jelenség vagy milieu életciklusának függvényében láttatja (lásd krízis), továbbá a döntéshozás behatárolt mezsgyéjére illeszti (lásd jéghegy csúcsa), valamint láttatja a gazdasági racionalitás társadalmilag konstruált és kondicionális jellegét, a relativitását. A legfontosabb, hogy ő kísérletet tesz arra, hogy szociológiai igénnyel értelmezze a gazdasági racionalitás kialakulását egy konkrét konstruált mezőben, például a piacon vagy a szervezetben, illetve beépülését az ügynökök magatartásába, melyek tevékenységükkel ezt a mezőt fenntartják. A mások által még mindig tudatosként és szándékosként keresett *ráció* nála az (átmenetileg) stabilizálódott (piaci) körülmények között már *a tudattalanba beépült formátumban érhető tetten*, és ekkor már más jelenséggént, *habitus-ként* értelmezhető, mely transzparensen áthatja az ügynököket, a hálózatuakat és a kérdéses mezőt, átalakulgat, átstrukturálódik és átstrukturál. Számára a gazdasági mező (piac vagy szervezet) struktúrája válik a gazdasági gyakorlat magyarázó elvévé, de itt a struktúrát úgy kell érteni, mint az ügynökök formációját [2000/2005:193,246] – kognitív és magatartási formációt, mely az ügynökök viszonyaival jön létre és szűnik meg. Hasonló értelmezést ír le Anthony Giddens magyarázó fogalma, a '*struktúra dualitása*', azaz: „minden társadalmi akció, cselekvés előfeltételezi a struktúra létezését [, d]e egyidőben a struktúra

előfeltételezi az akciót, mert a 'struktúra' az emberi viselkedés *szabályosságainak* függvénye.” [Giddens 2006:108, kiemelés tőlem] Bourdieu az ügynökök formációjáról beszél, ami-
ben a cselekvések, akciók mellett kognitív szabályosságok is vannak. A struktúrának nem
fundamentális szerepe van, hanem köztes, és az átalakuló jellegű, így Bourdieu nem struktu-
ralista hagyományos értelemben. És elmélete nem is interakcionális, hanem relációs (*rela-
tional*)¹⁷², mert az ügynökök viszonyaihoz rendeli az alapösszefüggéseket, nem a kölcsönha-
tásaikhoz. Ilyen antropológiai alapokon tételezi Bourdieu 2000-ben is a gazdasági elméletek
jellemző részét „implicit racionalistának” [2000/2005] és köti „a minden antropológiai alátá-
masztást nélkülöző” neoklasszikus gyökerekhez. [ibid:198] Az ügynökök cselekvéseit sta-
tisztikai, valószínűségi és heurisztikus elvekkel közelítő elméleteket pedig azzal kritizálja,
hogy a valós szituációkban az ügynökök nem is szembesülnek azokkal a logikai problémák-
kal, melyekre a kutató ezekből a szituációkból következtet. Ellenben „**a diszpozíciók logi-
kája azt jelenti, hogy az ügynökök a gyakorlatban olyan szituációkra is képesek reagálni,**
*[amelyekbe rejtett problémákat, például] a lehetőségekkel kapcsolatos várakozások problé-
máit absztrakt szinten fel sem tudnák oldani.*” [ibid:247, kiemelés tőlem]

Ez az állítás már a habitus eszközének szervezeti témakörben való alkalmazásánál sejtet érté-
kes mondanivalót. Itt a racionalitás árnyával már tényleg nem időszerű hadakozni, hacsak
nem a szándékosság, tudás és tudatos döntés vonalakon. Erre némileg bővebben visszatérek
alább.

Általánosabban *a gazdaság gyakorlati megvalósulásánál* maradva, azt gondolhatjuk, hogy az
etatista vagy kollektivista nézetekkel nincs szöges ellentétben a társadalmi beágyazottság
homloktérbe helyezése. Most közelítsük az előbb elmondottakat a liberális gazdasági modell
szempontjából. Lesarkított *libertárius nézetben* a piacokat lehetőleg beavatkozásmentesen
kell kezelni, laissez-faire stílusban békén kell hagyni, mert így valósul meg a nemzet gazda-
sága. Az ilyen állításokat retorikai fordulatoknak lehet tekinteni, hiszen a piacok ilyen dokt-
rína mellett is a társadalmilag konstruált diszpozíciós struktúrák korlátai között működnek,
illetve áthatja őket a habitus és a mező közötti összejátszás. Maga a liberális eszme, ha meg-
felelő számú és fajsúlyú ügynök magáévá teszi azt, az egyik diszpozíciós struktúra lesz,
ötöződve a többivel. A liberális doktrína önmagában nem determinálja a kapitalizmus meg-
valósulását, számtalan más gondolkodásmódbeli, morális és magatartási hajlam dönti el,
mire jutunk el egy ilyen dogma mellett.

„A kapitalizmus nem csak a józan számításon alapszik. Nem követi pusztán a józan szá-
mítást a rövid történelme alatt, mialatt gazdaságaink uralkodó ideológiája. Nem a józan
számítás az, ahogyan működik. A tulajdon nem lopás – de a tulajdon nem is minden. A

¹⁷² Erről lásd még Chia 2004b.

könyörtelen önérdek nem a kapitalisták életformája – sem nem etikus minden kapitalista. A burzsoá élet a gyakorlatban [...] nem zár ki más erényeket. Történetesen gyakran táplálta őket.” – írja elkötelezetten liberális közgazdászként Deirdre McCloskey¹⁷³ [2006:8], ki több könyvet szentel annak, hogyan játszik fontos szerepet a kapitalizmus kialakulásában és működésében a másik hat erény, nem csak a józan számítás, gyakorlatias know-how, azaz *prudencia* [mely magyar és germán fordításokban – a bölcsesség].

Azaz a laissez-faire az emberi, társadalmi természet többszörös gravitációjában bontakozik ki, szociális illeszkedésben. És viszont, a bourdieu-i értelmezés rámutat arra is, hogy a *közigazgatási* intézkedések és a *kollektív* akaraton alapuló kezdeményezések szintén bonyolult társadalmi struktúrákba kell illeszkedjenek ahhoz, hogy eredeti elképzelésük szerint lépjenek működésbe a gazdaságban és reprodukálódjanak.

Volt korábban egy kiinduló állításom, miszerint a bevontság (engagement) logikája a miliő-jébe ágyazott egyén és a milieu történetét hordozó ügynök típusú ábrázolásmódban értelmezendő – és eddig a beágyazottság ágán haladtam a tárgyalásban [93.o.]. Térjünk rá a habitus egy másik lényegi szempontjára: a '*történetiségre*', az előzmények szerepére (**historicity**). Keveset állítunk azzal, hogy: a habitus kulturális, szocializációs és gyakorlat eredetű; vagy azzal, hogy: eredete a hagyomány, nevelés, oktatás, vallott és követett ideológia, közös élmények, cselekvés közben megszerzett közös gyakorlati tapasztalatok – nyilván minden társadalmi jelenség az. A gazdasági aktorra, mint emberre vonatkozott egy korábbi „költői” olvasat, mely azt „testi lényként” rajzolta meg, „kinek bőrében a történelmi szükségszerűség lakozik” [95.o.]. A történetiséget illetően minden csoportra, intézményre és kultúrára is illik a leírás. Normál módon úgy írunk le egy dolgot, hogy annak van egy pillanatfelvételen vett jellemző képe, és mellékeljük a történetiségét, mint az állapot analitikus magyarázatát: így lett ez ilyené. Egy '*path dependence*' nézetben¹⁷⁴ szintetikusán látjuk azt az esetlegességet vagyis bonyolultságot, ahogyan a dolgok mai állapota, például egy piac vagy szervezet képe kialakult. És itt amellet, hogy láthatjuk a múltbeli törekvést egy maihoz hasonló állapot elérésére, látjuk azt is, ahogyan egyes etapokban partikuláris döntések vittek meghatározott irányba. Vagy láthatjuk azt is, ahogyan meghatározó epizódokban „az élet közbeszólt”. Ide

¹⁷³ McCloskey idézése véleményem szerint nem csak a vaskos és rengeteg forrást feldolgozó könyve okán mérvadó, hanem általában mert gazdaságtörténetnek és korabeli irodalmának kiemelkedő szakértője, továbbá chicagói iskolából származó közgazdászként liberális. Milton Friedman és más libertárius közgazdászt közelről ismer, szintén radikálisan elutasítja az állam nagyobb társadalmi és gazdasági szerepvállalását.

¹⁷⁴ „Akkor van szó út-függőségről, amikor a folyamat kimenetele függ annak történetétől, a szereplők döntéseinek sorozatától és azok eredményétől, és nem csak az aktuális feltételektől függ.” E dinamikus képükben „a gazdasági folyamatok nem valamely előre meghatározott és egyedi equilibrium felé törnek, ezért bármely elért equilibrium [jellege] részben a hozzá vezető folyamattól is függ. Az út-függő (path dependent) folyamat eredménye rendszerint nem az elvárások irányába vezet.” Az út-függést bemutató narratívák olyan kortárs gazdasági tanulmányokban lelhetők fel, mint például a pénzügyi piacok magatartása, a hálózati hatás, adaptív várakozási modellek (infláció, munkanélküliség). [Wikipedia, 2005]

idézhetjük azt a szemléletbeli különbséget, mely a nézeteinkben meggyökeresedett 'being', „valaminek levés” és a posztmodern 'becoming', „valamivé válás” nézetre fókuszálás között érhető tetten. A megszokott 'being' nézetben látjuk a jelen hosszúra nyúló pillanatfelvételében a „kifejezett, egyértelmű, statikus és strukturált rendet”¹⁷⁵, mely – tegyük hozzá – önelégüléssel a saját leírásához, de ehhez be kell vetni némi racionális fikciókat, „olyan absztrakciókat tárgyiasítva, hiposztazálva, mint az ügynökök érdeke, szükséglete, információi, erőforrásai” – hogy egy korábbi mondatomra utaljak. A posztmodern 'becoming' sémában¹⁷⁶ átmenetinek, ideiglenesnek látjuk a jelent, mely éppen a pillanatfelvételben látható állapotá vált, hogy továbbalakuljon. A Bourdieu által láttatott strukturáltság éppen ilyen *tranziens*. A realisztikus ábrázoláshoz ő is a jelenségek történetét, előzményeit veti be.

„[A] habitus semmiképpen nem mechanikus elve az akciónak, vagyis jobban mondva a reakciónak (ez nem 'reflex'). Hanem – *feltételes és korlátozott spontaneitás*. Ez az önálló alapelv, mely szerint az akció, cselekvés nem egyszerűen egy azonnali, közvetlen reakció egy rideg valóságra, hanem 'intelligens' válasz a valóság egy gondosan kiválasztott aspektusára. Ha a várható jövővel terhes előzményekhez kötjük, ez az inercia, az múltbeli pályájukból kijelölt csapás, amit az ügynökök állítanak a mező közvetlen erőivel szemben. Így a stratégiák nem vezethetők le közvetlenül sem a közvetlen pozíciójukból, sem a közvetlen szituációból. Így olyan válasz jön létre, melynek vezérlőelve nincs előrekelő az ingerben, és mely – noha nem teljesen jósolhatatlan – nem megjósolható kizárólag a szituáció ismeretéből; ez a válasz a valóság egy olyan aspektusára irányul, melyet szelektív látás emelt ki, bizonyos stimulusok részleges és részrehajló, de nem szigorúan szubjektív értelmezésével. A dolgok olyan partikuláris oldalára való odafigyelés eredménye ez, melyekről megkülönböztetés nélkül nem megmondható, hogy 'érdekeket keletkeztet' vagy az érdekek keletkeztetik¹⁷⁷ [...]” [Bourdieu 2000/2005:212, kiemelés eredeti]

Karteziánus örökségnek nem csak a ráció, a tudatosság, az ésszerűség keresését tekinthetjük, illetve azt a sugallatot, hogy bátran vizsgálhatjuk az emberi jelenségeket objektívként, önmagukban és pillanatfelvételeikben, mint a fizikai jelenségeket. Általánosabban véve az 'ész' elsődlegessége egy olyan örökség, mely alapjaiban hatja át a társadalomtudományt még ma is, gazdaságtani tudományokat még bizonyosan, melyek pedig óhatatlanul visszahatnak a szervezeti tudományokra. Bourdieu (nem szubjektivista) szociológusként és azon belül is a gyakorlat strukturált spontaneitása felé fordult gondolkodóként határozottan (a fentiekben

¹⁷⁵ Chia 1995:591

¹⁷⁶ „Becoming vs. being” mint „dwelling vs. building” („wohnen vs. bauen”) lásd még itt 117.o. Chia 2004b alapján.

¹⁷⁷ Interest – a bourdieu-i rendszerben az 'érdek' is különös értelmezéssel bíró fogalom, melyet később vezetett be. [Cregan 2006:84 alapján]

tárgyalt módon) el kell vonatkoztatson a privát észtől. Az előző idézete arról, hogy *az emberek szituációi úgy oldódnak fel, hogy a konkrét előzmény-történet által tehetetlenül és szelektíven láttatott aspektusok dominálnak illetve értelmeződnek* (nem csak szubjektívan) – a történetiség dimenzióját vezeti be a habitus-ba, a szociológus kifinomult társadalmi (itt mint beágyazottsági) dimenziója mellé.

Végül még egy dimenziót tartottam érdemesnek bevezetni a habitus-t ismertető kifejtésében. Ez a test, a testi valóság, a megtestesülés, a testet öltöttség (**embodiment**).¹⁷⁸ A karteziánus hagyomány degradálja az emberi testet is, azaz a fiziológiai módon beágyazott viszonyokat. Így vagyunk például hajlamosak szimbolikus interakciókra, reprezentációkra és értékviszonyokra – azaz megint csak absztrakcióra – redukálni a valóságot. Holott – egyrészt – a gyakorlathoz fordult nézet számára elsődlegesen érdekes gyakorlati valóságnak elválaszthatatlan oldala a fizikai, a maga korlátozó és illeszkedően konstruált körülményeivel. *A természeti környezet, a technoszféra, a város, az iroda és az emberek testi mivolta.* Ez a fizikai valóság is strukturálja a viselkedést, objektív körülményként szolgál a társadalmi folyamatok számára, és viszont: a társadalom hozza létre, alakítja, strukturálja ezeket. (Ezek az objektív fizikai körülmények belátható időn belül részben migrálhatnak a virtuális valóságba, mint a lét egyre intenzívebb valóságába, de teljes emulációjuktól még messze állunk.) Továbbá – másrészt – a diszpozíciók beágyazottsága testi szinten is létrejön, illetve nem tagadhatjuk le, hogy emberekhez fűződő viszonyainkat ne befolyásolná *az organikus valóságuk*, és a sajátunk, gondoljunk például az identitásunkra. Lizardo szerint [2004] Bourdieu habitus koncepciójának kialakulásában meghatározó szerepet játszottak Jean Piaget egyes elképzelései, a fejlődépszichológiai és genetikai strukturalista gondolatmintái. Piaget bemutatta, hogyan képzelhető el, hogy a gyakorlati cselekvésekkel kapcsolatos kognitív sémák a mögöttük álló, velük összefonódott testi operációkkal egységben alakulnak ki az emberben – Lizardo átfogalmazásában: „[...] a tudás és a szimbolikus gondolat minden 'magasabb' szintű formája (osztályozás, logikai műveletek) a megtestesült cselekvés és gyakorlat konkrétabb és fizikai szintjéből származik, és ez elsődlegesen internalizált struktúrákból áll össze, kinetikus és reprezentációs fajtából egyaránt, melyek izomorfak a valósággal (azaz megfelelési viszonyban állnak vele)”. [ibid:16] Ezzel a gondolati mintával analogikus a Bourdieu-féle habitus internalizáló tulajdonsága, ha pedig hozzátesszük, hogy Piaget konkrétan leírja¹⁷⁹ a struktúrák „duális” természetét, miszerint azok szimultán strukturálók és strukturáltak, azaz strukturálják a környezetüket (lásd habitus externalizálódása, tárgyasulás) és strukturálódnak a környezet által (lásd habitus internalizálódása, inkorporáció) [ibid:13] – akkor az analógia szinte teljes.

¹⁷⁸ A testtel kapcsolatos ismertetés mögött Cregan 2006 és Lizardo 2004 olvasata áll.

¹⁷⁹ Jean Piaget 1970 „Structuralism” New York, Basic Books, in Lizardo 2004

A habitus – az egyénben testet öltött társadalmi struktúrák ('embodied social structures') [Lizardo 2004:23]; az egyén társadalmi keletkezésű kognitív tudattalanja [:18]; a csoportok tagjainak tudatosságát megelőző (pre-conscious), tacit tudásában tetten érhető kollektív tudatosság [Callaghan 2005]; mely nem csak mentális, de organikus beágyazottsággal is rendelkezik [Cregan 2006]. Bourdieu munkájában ez a 'testet öltöttség' retorikai fordulatként játszott szerepén kívül ilyen konkrét tartalommal is bír: *az ember testébe ágyazott, természetévé vált diszpozíciók* formájában. Intuitívan érzékelhető konkrét formában Bourdieu alapján ez illusztrálható a társadalmi osztályokra jellemző *ízléssel*, ami a művészeti termékek átélésénél, öltözködési és szépítkezési rítusoknál vagy a gasztronómiai élvezetek menüjében érhető tetten. Bourdieu a *zenét* hozza példaként, mint a leginkább nyilvánvalón testi (corporeal), a testben rezonáló internalizált társadalmi struktúrát [Cregan 2006, Lizardo 2004:18]. Saját példaként a diszpozíció fiziológiai beágyazottságára jó illusztratív erővel bír az Ypsilon által vallott testi viszolygása, borzongása a légkondicionálástól.¹⁸⁰

A fenti kifejtésekben összeszerkesztettem egy ismertetést a habitus koncepcióról – most álljon itt a **Bourdieu** utolsóként számon tartott **definíciója** e fogalomra [Bourdieu „The Logic of Practice” 1980¹⁸¹/1990 :53 in Lizardo 2004:6, Mutch 2003]:¹⁸²

„[A **habitus**] rendszere a tartós és átültethető diszpozícióknak, mely strukturált struktúrákban ott a késztetés, hogy strukturáló struktúrákként működjenek, azaz mint vezérlőelvek, melyek létrehozzák és megszervezik a gyakorlati tevékenységeket és a reprezentációkat. Ezek [a praktikák és a reprezentációk így] objektívan illeszkedhetnek a következményeikhez anélkül is, hogy a végcélra való tudatos tartást feltételeznénk, vagy a megvalósításukhoz szükséges műveletek határozott és hozzáértő kézben tartását. Objektívan 'szabályozottak' és 'szabályosak' lehetnek anélkül is, hogy bármennyire a szabályoknak való engedelmeskedés eredményezné őket, továbbá együttesen összehangolódhatnak anélkül, hogy valamilyen karmester szervező ténykedése eredményezné őket.”¹⁸³

¹⁸⁰ Szervezeti kontextusban gondolhatunk arra, hogy diszpozitív reakcióink a munkahelyi sztereotip helyzetekre legtöbbször ötvöződnek valamilyen *rögzült émoiókészzlettel*, melyet testileg rögzültként élünk meg.

¹⁸¹ Eredeti szöveg: "Système de dispositions durables et transposables, structures structurées prédisposées à fonctionner comme structures structurantes, c'est-à-dire en tant que principes générateurs et organisateurs de pratiques et de représentations qui peuvent être objectivement adaptées à leurs buts sans supposer la visée consciente de fins et la maîtrise expresse des opérations nécessaires pour les atteindre, objectivement 'régliées' et 'régulières' sans être en rien le produit de l'obéissance à des règles, et, étant tout cela, collectivement orchestrées sans être le produit de l'action organisatrice d'un chef d'orchestre" [Bourdieu 1980 „Le sens pratique” :88-89]

¹⁸² Az alapul vett angol fordítás: „System of durable, transposable dispositions, structured structures predisposed to function as structuring structures, that is, as principles which generate and organize practices and representations that can be objectively adapted to their outcomes without presupposing a conscious aiming at ends or an express mastery of the operations necessary in order to attain them. Objectively 'regulated' and 'regular' without being in any way the product of obedience to rules, they can be collectively orchestrated without being the product of the organizing action of a conductor.”

¹⁸³ Vö. Pokol Béla fordításával: „A habitust azok a kondicionálások termelik ki, amelyek a létfeltételek egy meghatározott csoportjához tartoznak, azok a strukturáló struktúrák, amelyek úgy funkcionálnak mint a létrejövő (későbbi) struktúrák meghatározói, vagyis mint a gyakorlat és a reprezentációk alapvető nem-

Noha ez a kontextusából kiragadott, részeiben sokat idézett definíció félrevezető is, mert felületes értelmezésekre alkalmas vagy mert strukturalistának láttatja Bourdieu habitus koncepcióját, mellőzve vagy misztifikálva olyan aspektusokat, melyek például a dolgozatom és kutatásom számára is különösen értékesek. Mint például: a beágyazottság; a miliővel való összejátszás; a cselekvés gazdaságossága; a tudatos manőverezés mozgásterének kijelölése; a reprodukció; a történetiség; a szervezeti aktorok organikus mivoltának összefűzése a társadalmi állvánnyal.

A habitus bourdieu-i koncepciójával kapcsolatban felmerül az a vád, hogy túlságosan megfoghatatlan és zavarba ejtő. Ennek szókimondó illusztrációja lehet (a habitus kognitív gyökereit Piaget elméletében kereső, fentiekben idézett fiatal amerikai szociológus) Omar Lizardo kizsoltása a „H-word”-ről egyik szakmai blogján¹⁸⁴: „[...] ha a mezők [konceptiója] elijeszti az embereket, a habitus [konceptiója] végleg elveszi a kedvüket, hogy odafigyeljenek [...] – azt] gondolom, hogy a habitus [mint a mező elméletet mozgásba hozó mechanizmus] jó úton jár, de a frankenstein-i szörnyalkotási módszer, ahogyan Bourdieu összetákolta a koncepciót [...] – rettenetes.”

A fentiekben általam összekompilált ismertetés alapján is megállapíthatjuk, hogy a fogalom „túlterhelt”, hiszen úgy tűnik, hogy a cselekvés ezen gyakorlati alapelve, a társadalmi konstrukciókban *ügynököket rendszerezett és értelmes (reasonable) viselkedésre animáló mechanizmus* sok külön címkézhető és interpretálható részmechanizmust mos egybe. De ennek könnyen ellen is lehet mondani azzal, hogy a szerző szándéka és meggyőződése éppen az, hogy egy tapintható keresztösszefüggő komplexitást kell megragadjon, elkerülendő a komplex ontológiai tagolás csapdáját, így inkább *egy mechanizmus több szövevényes tulajdonságát írja le*. Tehát nem frankenstein-i szintézisről van szó, hanem inkább leíró analízisről.¹⁸⁵

A Bourdieu későkori, 2000-ben publikált gazdasági irányú művéből a dolgozatom számára különösen értékes annak egy megállapítása: hogy a habitus-szal felvértezett aktor, „a társadalmi ügynök – *egy kollektív individuum vagyis egy individualizált kollektív azáltal, hogy testet öltenek benne az objektív struktúrák*”. [2000/2005:211, kiemelés eredeti is] „Az egyéni, a szubjektív így azonosan társadalmi és közösségi.” – szögezi le, amihez szorosan tartozik, még egy állítás: „Az értelem (a racionalitás) [az emberi ész Herbert Simon által is

zói és szervezői, amelyek adaptálódva lehetnek hozzájuk, de anélkül, hogy a célok tudatos szándékát, ill. az ezek eléréséhez szükséges kifejezett tudást feltételeznénk, és amelyek objektív módon úgy szabályoznak, hogy nem feltételezik e szabályoknak való tudatos engedelmességet, és amelyek végső soron anélkül valósítanak meg egy kollektív összehangolódást, hogy bármiféle karmester szervező cselekményeinek termékei lennének...” – Bourdieu 1980 „Le sens pratique” :88-89 alapján [Pokol Béla 1995 „Modern francia szociológiaelméletek”, egyetemi jegyzet, <mek.oszk.hu/02000/02027/>]

¹⁸⁴ <orgtheory.wordpress.com/2006/07/25/369/#comment-1657>

¹⁸⁵ Erre a kimaradt irodalmi részben még vissza akartam térni azzal, hogy a számomra itt mérvadó, késő-köri gazdasági irányú műve habitus leírásával elemzem a szerző 1980-ban írt, az előbb idézett definícióját, melyre sztereotip módon referál a Bourdieu-t érintő irodalom.

leírt eredendő korlátoltsága okán felül] azért is 'korlátolt' (bounded), mert társadalmilag strukturált és meghatározott – következésképpen behatárolt.” [ibid]

A könyvének megelőző bekezdésében Bourdieu megírja: „A habitus koncepciójának elsődleges funkciója, hogy szakítson a karteziánus tudatosság filozófiájával, és ezáltal túlhaladja a végzetes mechanizmus/célirányultság alternatíváját, vagy más szavakkal, az okok általi determináltság és az értelem általi determináltság vagylagosságát, vagy még másképpen fogalmazva, a vagylagosságot az úgynevezett módszertani individualizmus és aközött, amit néha ('individualisták' közt) holizmusnak neveznek – a féltudományos szembeállítást, mely mindösszesen eufemisztikus formája a választásnak két dolog között (kétségtelenül a legerősebb választásnak a politikai rendszerek terén), egyik oldalról az individualizmus vagy liberalizmus, mely az egyént tekinti legvégső autonóm elemi egységnek, illetve másik oldalról a kollektívizmus vagy szocializmus, melyről vélelmezzük, hogy a kollektívát tartja elsődlegesnek.”

A **habitus** – a korábban felvetett fogalommal élve – a közösségi formátumú működésben interpretált valósághoz illő módszertani formátum. Ilyen ábrázolás az emberi és a szervezeti magatartást külső (társadalmi) meghatározottságával, belső (egyéni) történeteivel, identitásával és testi valóságával együtt tudja megfoghatóvá tenni, illetve ezekkel a faktorokkal magyarázni a *gyakorlat magatartási logikáját*, nem tagadva az „egynegyednyi” racionalitást sem. A habitus tehát az ügynökök játéktérbeli *magatartásának egyik* – itt meghatározónak tekintett – *mechanizmusa, alkotórésze, alapelve*, amely alapelv *éppen a játékban való bevontságukból (elkötelezettségükből) adódó szabályszerűségek* (diszpozíciók) rendszerén alapul, mely *rendszer* a játékosok közös kognitív és akció sémáiból alakul ki. A játéktér mezőként, illetve mezők rendszereként értelmezzük, mely *mezők* – a bennük manőverező ügynökök szempontjából – a társadalmi környezet, a társadalmi játék objektív konstrukciói, amelyeket legfőképpen az ügynökök pozíciói és a pozíciók közötti erőviszonyok rajzolnak meg, és mely pozíciókhoz őket 'érdek' (értsd, számítás és kompetencia) is fűzheti. A mező kontextusában bizonyos (lásd, kulturális, szimbolikus vagy pénzügyi) tőkék állnak az ügynökök rendelkezésre – ezek egyrészt erőforrások, de a küzdelem tétjét (stake) is képezik. A történetileg létrejött több mezőn egyszerre alkalmazott diszpozíciók a habitusban illeszkedve egyedi rendszerré állnak össze. A fogalomalkotási illetve egyben cselekvési vektoroknak ez az együttese *újratermeli* az egész játékot, azaz a kollektív magatartások logikáját és szcénáit. Anélkül, hogy a játékot az kifizetések, szükségletek, szabályok, egyensúly és várakozások fogalmaival reduktívan le tudnánk másolni.

Amint Bourdieu írja: a habitus, a kulturális tőke, a társadalmi tőke, a szimbolikus tőke, a mező fogalmainak bevezetése „csak egyetlen aspektusa egy jóval általánosabb nyelv-váltás-

nak (ennek jellemzője például, hogy a diszpozíciók lexikonját helyettesíti be a döntés-hozatal nyelvezete helyére, vagy az indokolt (reasonable) fogalmat a 'racionális' helyébe), ami nélkülözhetetlen a cselekvés egy olyan nézetének kifejezésére, mely radikálisan másmilyen, mint (leggyakrabban implicit módon) a neoklasszikus elképzeléseknek az alapját képező.” [2000/2005:2]

Saját empirikus kutatásomban megkíséreltem a habitust tetten érni, egyelőre illusztrációk szintjén, anélkül, hogy a jelenség összefüggéseit feltárjam, az interjúalanyaim beszámolóit, történeteit alapján, valamint a habitus olyan alkotórészei után mentem, mint a diszpozíciós szabályszerűségek, a kollektív gyakorlat, mint a játéktér szabályosságainak konstruálódása (koreográfia, összejátszás), mint a szakmai identitás, stílus, gondolkodásmód.

2.2.4. *Mindset és szokás*

Egyes esetekben kiemelem az ítélet diszpozícióinak struktúráit, amit '**mindset**' ('gondolkodásmód') fogalommal címkéztem, mint *a rögzült szemléleti beállítottságok rendszerét, mely determinálja X interpretációit egy adott helyzetben.*

A 'mindset' fogalmát az American Heritage Dictionary (1992) úgy definiálja, hogy „rögzült mentális attitűd vagy diszpozíció, amely előre meghatározza egy személy helyzetekre adott válaszait és értelmezését”. Ezt magyarul körül lehet írni rögzült gondolati alapállás, nézetrendszer fogalmaival vagy észjárás, szemlélet szavakkal, de pontos magyar fordítás vagy más megfelelő szemantika hiányában a jelen szövegbe plasztikusan illeszkedő '*gondolkodásmód*' szóval címkézem a mindset-et, amelyre úgy is utalhatnánk, hogy „elme-póz”. A Wikipedia szócikke szerint [2005-2006, kiemelés tőlem] a döntéelméletben és az általános rendszerelméletben a mindset: „*feltételezések, módszerek vagy jelölések rendszerére* utal, melynek hordozója egy vagy több ember vagy csoport, és amely annyira rögzült, hogy erőteljes ösztönzőként hat ezekre az emberekre vagy csoportokra, hogy a kialakult magatartásokat, választásokat vagy eszközöket továbbra is elfogadjanak, alkalmazzanak. [Ez a szócikk írója szerint kognitív torzítás (cognitive bias) néven is ismert] jelenség más helyeken *mentális inercia*, 'csoportgondolkodás' vagy 'paradigma' néven szerepel, és gyakran nehéz ellentételezni az elemzési és döntéshozatali folyamatokra gyakorolt hatását.” A gondolkodásmód láthatólag jelentős átfedésben van a habitus nézetével, noha nem törekszik univerzális mechanizmus leírására, illetve a Bourdieu akadémikus elképzelésének populáris rokona lehet.

Szintén közérthető úgy illusztrálni a mindset fogalmát, hogy a sajátunkat és a másét akkor nem érzékeljük, ha közös (ez a kognitív izomorfizmus esete) – ellenben akkor érzékeljük, ha szembesülünk azzal, hogy a másik kétségbevonja evidenciáinkat, más szervezeti kultúrkörből, országból származik például, és ésszerű indokokkal nem jutunk semmire a meggyőzésé-

ben, kiderül, hogy az implicit (tacit) elgondolásaink, melyeket a szokásos miliőnkben objektív közhelyként szóvá sem kell tenni, vagy nem is gondoljuk, hogy létezik – ezeket nem tudjuk levezetni az idegennek. Más szavakkal Schein [1996:239] erről így ír: „Nem érthetjük meg a kultúra erejét, amíg tényleges kulturális határokat nem keresztezünk. Kényelmetlenül érezzük magunkat ilyenkor, mint minden utazó egy idegen országban [...]” Ilyen kényelmetlenségre akkor nem kerül sor, ha turistabusz ablakából nézünk le az utcára, vagy üzleti eredmények rövid távú univerzális formalitásaiban gondolkodunk, vagy ki tudjuk zárni a szervezeti gyakorlat mozaikjának zavaró belső és külső szociális relációit.

Ahogy a mindset egy hétköznapi elképzelés a kognitív diszpozíciók rendszeréről, úgy a 'szokás' (**habit**) fogalma inkább a cselekvés szabályszerűségeit referáló, végképpen hétköznapi fogalom és a felhasználási kontextustól függően számos különböző jelentéssel bírhat. Ezekre „utazóként” szintén rácsodálkozunk, „bennszülöttként” sokszor nem tűnik fel a szervezeti gyakorlatot behatároló ereje. Itt az American Heritage Dictionary első meghatározásából származó magatartási jelentés a mérvadó, mint „visszatérő, gyakran nem tudatos magatartási minta, amelyet gyakori ismétlés révén lehet elsajátítani”. A gondolkodásmód fenti definícióját átköltve mondhatjuk azt, hogy a szokás itt alkalmazott jelentése szerint: a cselekedetek, magatartások és választások rögzült rendszere, *magatartási inercia*. Uthalhatunk rá, mint szokásos mód az ügyek kezelésére (itt a kezelés tényleges tetteként értendő). Bourdieu [2000/2005] például felhívja a figyelmet, hogy az is egy fontos szokás, hogy naponta gépiesen munkába indulunk, annak minden apró rítusaival, melyből kialakul egy társadalmi keret, mely az evidens munkanapot adja.

2.3. Alkalmazhatóság a gazdálkodó szervezetek vezetőire

2.3.1. Szervezeti magatartás (OB) és szervezet magatartása – *turn to practice*

Bourdieu-i nézetben akcióik „háromnegyed részében” az ügynökök nem követnek stratégiát vagy szabályokat, hanem elsajátított (sztereotip) szabályszerűségek¹⁸⁶ szerint küzdenek a mezőn (a játékban). A bevett management játékterekre lefordítva: ha az ügynök egy szervezet, akkor a mező egy piac, ha pedig szervezet a mező, akkor egy humán aktor az ügynök. Az előbbi eset például a stratégiai management kérdéskörébe esik, az utóbbi például a szervezeti magatartáséba, és a kettő nehezen választható szét.

A dolgozatom kérdésfeltevései és – következésképpen – az empirikus rész *a vezetők diszpozícióiban, pontosabban a döntéseikben keresi a habitus-hoz kötődő motívumokat* a szándékoság vagy más tudatos interpretációk ellenében (valójában mellett). Szervezetelméleti oldalon számomra ismerten ilyen megközelítéssel főleg a '**practice turn**' pragmatikus irányultsága vág egybe.¹⁸⁷ A 'strategy-as-practice' szlogen alá felsorakozottak online közösségének tekinthető www.s-as-p.org bemutatkozó szövege például közli (2006 szeptemberében), hogy a különböző elméleti közelítéseket vallókat ezen a helyen az a fókusz egyesíti, mely „a szervezeti élet mindennapi tevékenységeit leképező folyamatokra és gyakorlatokra irányul, ezen belül azokra, amelyekkel összekapcsolódnak a stratégia kimenetelei is”. Ilyen perspektívában a szervezet stratégiája és a magatartás egy koordináta rendszerbe kerülnek, így a két management kutatási ágazat eszközei még inkább összevonódnak. Továbbá rámutathatunk, hogy a pragmatikus irányultság szoros kötelékben van a „tevékenység-alapú” (*activity-based*) megközelítésekkel¹⁸⁸, ahol „az ismétlődő mindennapi prózai részletek vezetnek a stratégia formálásához” [Chia 2004b:2]. Az ilyen közelítések követői a magasztos elmélkedés irányultságáról próbálnak lejönni.

A gyakorlat perspektívája elkerülhetetlennek látszik ahhoz, hogy a szervezeti valóságot ne lássuk a célkövetés szemüvegén keresztül, mely utóbbi formátum úgy tűnik kiválóan alkalmas a társadalomtól elidegenített szervezet láttatására és valóságbeli reprodukálására, ahol a társadalom felé az üzleti szervezet az üzletmenete szerinti teljesítményeivel és formális intézményként kapcsolódik, az üzletmenetéhez veszi fel onnan az erőforrásait, megintcsak az üzletmenete érdekében kommunikál a társadalommal a marketing, PR és lobbizás csatornáin. Mintzberg és társai [2002] szerint a gazdaságot átható „önzés szindrómájával” szemben való fellépéshez még elegendő lehet a tényekkel alátámasztott logikai vita módszere, de ez „az

¹⁸⁶ regularity vs. rule

¹⁸⁷ Ez szintén a karteziánus és modernista (Clegg és társai [2004] minősítését használva: az ortodox – tegyük hozzá: poszt-pozitívista) alapokkal próbál szakítani.

¹⁸⁸ Chia [2004b] címkehasználatával élve, aki a kettőt azonosnak tekinti.

engagement (bevontság, szerepvállalás) [alapú szervezeti magatartás] előmozdításának támogatására már nem a leghatékonyabb módszer, mert emez már egy másfajta jelenség”. „Az engagement a tapasztalatokban gyökerezik – azok történeteiben, kik cselekedetei a bizalom, az ítélet és elkötelezés értékeit mozdították elő.” [2002:73] Mintzberg-ék konkrétan a szervezeten belüli magatartás bevontságának előmozdításáról írnak. A dolgozatom emellett a társadalmi és ökológiai szerepvállalás előmozdítását támogatja a plurális társadalmi érdekek (módszertanilag is legitim) szervezeti beépültsége és a munkatársak ilyen irányultságú szerepvállalásának gyakorlati elismertsége által, *a vállalatok további, kiegészítő szocializálása révén*. Bourdieu szerint a társadalmi mindenképpen jelen van a gazdasági szervezetek gyakorlatában, praktikáiban és gondolkodásmódjában, de módszertanilag és normatívan mégis az individualizmus és az önzés érvényesül (talán függetlenül attól, melyik mintzberg-i gondolkodási iskola [Mintzberg et al 1995] felismerései mérvadók egy-egy szervezet egy-egy szituációjára). A gondolkodási és viselkedési mainstream-nek definíciószerű a meghatározó gyakorlati jelentősége, így *a gazdálkodási habitus is meghatározó részben a mainstream közeli struktúrákhoz illeszkedik*.

A habitus fejtegetésénél már idéztem Chia-tól [94.o.] az 'individual-in-its-environment' formulát, melyet a korábban bevezetett fogalommal élve 'közösségi formátumként' értelmezhetjük. Az individualisztikus módszertannak a 'környezetével konfrontálódó' egyén formulájával ellentétben ez által realisztikusabb fogalmat alkothatunk arról, „ahogyan az aktív bevontság révén (*active engagement*) a gyakorlati cselekvés egyszerre hívja elő az egyén és a környezet funkcióit”. Majd így folytatja: „Ennél fogva a cselekvéseinken keresztül kovácsolódik mind a kettő – a stratégiánk is, és az identitásaink is. [...] Nem vagyunk véglegesített egyéniségek, ellenben kibontakozó drámák. A cselekvéseink egyaránt stratégiaalkotó cselekvések és egyéniség-konstruáló tevékenységek.” [2004b:14, kiemelés tőlem] Ez már rámutat egy másik láthatólag szintén a gyakorlat bourdieu-i logikájához szorosan kapcsolódó irányzatra a szervezeti működés ábrázolásában: a **narratív** irányzatra¹⁸⁹. Jelen dolgozatban ezt részben a szervezetkutató Barbara Czarniawska nyomán írom le. Aki felidézi Alasdair MacIntyre állítását¹⁹⁰, miszerint: „az élet színpadán előadott narratívára úgy érdemes gondolni, mint a társadalmi élet legjellemzőbb formájára” – legalábbis a valóság ilyen jellegű felfogása „eredményes beletekintéssel” járhat [az élet zajlásába], teszi hozzá Czarniawska [2000:2].

A dolgozat felfogásával egybevág, hogy a szervezeti valóság, mint a társadalmi valóságba ágyazott játéktér legyen bemutatva, vagy megfordítva – a szervezeti élet „kultúrán kívülségét” vitatók mellé állok én is. Hangsúlyozva annak a váltásnak az időszerűségét, hogy a társadalomtól módszertanilag elidegenített, vagy pontosabban társadalmi kapcsolódásaikban

¹⁸⁹ Narratívában történő ábrázolás rövid magyarázatát lásd a 162. oldalon.

¹⁹⁰ MacIntyre 1981/1990 „After Value” London

instrumentálisan felfogott gazdálkodó szervezetek jóval több szálon és explicit módon kapcsolódjanak a társadalmi problémák szövetébe, ne csak, ha ez a core bizniszük, vagy PPP¹⁹¹ partnerek, vagy a PR alá rendelt támogató funkciók keretében. Czarniawska a gazdaság és a kultúra között amúgy is meglevő intim szálak elismerésére és számbavételére gondolt a „kultúrán kívüliséget” vitatva idézett cikkében, és nem mellesleg itt utal a társadalom- és gazdaságtudományok terén már korábban azonosítható 'irodalmi fordulat' tagjaira (például McCloskey-ra¹⁹²). Czarniawska felfogásában a 'narratívát' a szervezettel kapcsolatban legalább két aspektusban értelmezhetjük. Egyrészt (és ami a dolgozatom számára leginkább mérvadó) a szervezeti működés mechanizmusa narratív (*narratív logika*). Másrészt (ettől elválaszthatatlanul) a szervezeti tudás is ölt narratív formát, mely – Jerome Bruner¹⁹³ pszichológus felfogására továbbutalva – szembeállítható a „paradigmatikus vagy logiko-szcientifikus tudással” [ibid].

A **szervezeti narratíva** sokértelmű fogalom. Ilyenek az interjúimban elmeséltetett partikuláris történetek, mint a szervezeti valóság beszámolóí, mint az abba való „eredményes beletekintés”. Narratívként fogható fel a szervezet kollektív tudásának nem jelentéktelen része. Ennek fontos alkotórészei azok a narratívák, melyekkel a szervezet önmagáról alkotott elképzelése kultiválódik, a kollektív identitás, illetve a valóságról alkotott elképzelés, arról, minek van jelentősége a környezetben és történéseiben. A kollektív identitás kapcsolható még a korábban tárgyalt jelentés-nélküliség (anómia) kerüléséhez (47.o.), ami bizonyára a szervezeti működés egyik éltetője, és intim kapcsolatban van az egyének identitásával, melyet táplál a saját jelentőségük, lét-értelmük megélésében, jelentéssel ruházza fel azokat is. A valóság jelentéseiről pedig Bourdieu korábbi idézete szólt [lásd történetiség, 103.o. itt], ezt a szervezetre alkalmazva, átköltve: a stratégia nem vezethető le közvetlenül a szervezet (mint ügynök) pozíciójából vagy szituációjából, mert a habitus révén – amely a történetiség egyik eredője a konkrét cselekvésben – a valóságot a szervezet szelektíven látja, illetve stimulusait „részlegesen és részrehajlóan” értelmezi. A narratíva nem csak a szervezeti valóság felfogásához ad (a logikáénál és a célirányos működési szkriptnél) realisztikusabb eszközt a kívülállóknak, nem csak a belső kommunikáció egyik modalitása, nem csak a kollektív identitás

¹⁹¹ PPP, P3 – Public-private partnership, „olyan séma, melyben egy közsféra szolgáltatását vagy magánvállalkozást üzemeltetnek az állam és egy vagy több privátszektor-beli cég partnerségében.” [Wikipedia szócikk-részlete] Ugyanez egy forrás-éhes hivatalnoki magyarországi definíció szerint: „A privát és a közsféra olyan együttműködése, ahol a befektetők átvállalják az állami feladatok teljesítéséhez szükséges beruházásokat valamint az adott beruházásban megvalósított eszközök üzemeltetését és az állam által felvállalt szolgáltatások nyújtásának egy részét.” [www.matisz.hu/tartalomfejlesztes/csatolmany/IVSZ_20030701_v5.pps]

¹⁹² D. McCloskey 1990 „Storytelling in Economics” in Christopher Nash (ed.) „Narrative in Culture. The Uses of Storytelling in the Sciences” London :5-22.; McCloskey 1986 „The Rhetoric of Economics” The University of Wisconsin Press (1st edition)

¹⁹³ Jerome 1990 „Acts of Meaning” Cambridge MA; Jerome 1986 „Actual Minds, Possible Worlds” Cambridge MA

hordozója. A kollektív cselekvés egyik elvét is felfoghatjuk narratívnak – ez a **szervezeti működés narratív logikája**. A (korábban már idézett) David A. Lane és Robert R. Maxfield [2004] vizsgálták azt, hogy az (általuk „ontológiaiként” kategorizált) bizonytalanság szituációiban, amikor nem csak a kimenetek valószínűségei ismeretl~~en~~ek, nem csak a feladat értelme, hanem az is, hogy a feladat maga mi lehet (például mi a stratégia tárgya). Ekkor a szervezet tagjai által hordozott történeti minták, a más időkből és mezőkről hozott narratívák innovatív módon egy-egy lehetséges sémákként kezdenek illeszkedni a jövőre, mely sémák kimutathatják az ilyen bizonytalanság zűrjében az értelmes stratégiákat. Ilyen a *narratív struktúrák* narratív logikai alkalmazása *narratív közösség* által *cselekvési alapelvként*. Mely rímel az általánosabb bourdieu-i cselekvési elvre, vegyítve a tudattalan mintákat a tudatos, rekurzív és diszkurzív gondolkodással.

Lane és Maxfield egyik példáját sűrítve (először vázolva a történet kontextusát): A kutatásuk sokéves esettanulmánya egy amerikai Echelon nevű vállalatot követ, mely (a korábban már érintett) HVAC iparágak szállít (épületklimatizálást) vezérlő rendszereket, és az 1990-as indulása óta az elosztott vezérlés technológiájában törekszik elsőként lenni a saját LonWorks technológiája révén, küzdve [az iparági mező tradicionális, erős pozíciókkal és tőkékkel rendelkező] szereplőivel, de beszállítójuk is egyben, illetve verseng a mező több kisebb épületgépészeti kivitelező ügynökének a partnerségéért. A cég egyik alapítója és vezérigazgatója (CEO) a 80-as években a digitális telekommunikáció egyik úttörő cégét vezette (ROLM), amíg azt IBM fel nem vásárolta, mikor ez az előző cég már a saját (telefon-alközponti) piacának 3/4-ét szerezte meg. A példa története ott kezdődik, hogy Echelon elégedetlen volt a fejlődési tempójával. Üzletfejlesztése egyik lépéseként networköt, ún. LonWorks rendszerintegrátori network-öt kezdett kiépíteni, ennek keretében oktatásokat kezdett rendezni a potenciális partnerek képviselői számára. Erre felvett egy épületgépészeti szférából származó dolgozót, menedzsert (fedőneve: AT). A megbízók (a vezetői), lévén az elektronikai szférából származtak, megbízásukban implicit módon a nagy cégek embereinek oktatására gondoltak (pl. Olivetti, Ameritech), akik nagy [magyarul: giga] projektek kivitelezésének mezején tevékenykedtek. De AT történetiségénél fogva teljesen más partnerekhez „gravitált” – a kisebb, ún. független alvállalkozókhoz, akik közepes [magyarul: nagy] épületgépészeti projekteken alvállalkoztak kivitelezőként. Ezen független cégek embereivel az oktatások során AT intenzíven szocializálódott szakmai értelemben, minek következtében ezen al-szféra gyakorlatából konstruált az új stratégiáról egy saját elképzelést: legyen a LonWorks technológia új generációja interoperábilis, azaz képes legyen a más gyártók vezérlő és vezérelt komponenseivel együttműködni nagyon kicsi hozzáadott ráfordítással. Mert a függetlenek sokszor nem a nagyok rendszereit implementálták (a kisszámú technológia-variáció-

sat, melyet Echelon maga lekezelt), hanem a kisebb vezérlésgyártó cégek berendezéseit integrálták, és az azok színes sokaságához való csatlakozást disztributált módon kellett volna kezelni, amit például szabványos interfészek kiépítésével az új elképzelés szerint a fő komponenseket gyártó Echelon maga kellett volna támogatassa. A technológiai ötlet üzleti koncepciója értelemszerűen új megrendelések megszerzésére, az eladdig elérhetetlen munkák piacának részesedésére irányult – azaz az Echelon eredeti magasabb szintű üzlet-stratégiai problémájának komplett megoldását kínálta. Az AT ötlete először a vállalat mérnökeit izgatta fel, szakmai világlátásukban, akik felhasználva a CEO felé vezető csatornáikat felpiszkálták azt, így az látogatást tett 3 függetlennél, akikkel AT kapcsolatot kezdett építeni. Az egyik látogatás mély hatással volt a CEO-ra, ahol ugyanis a partner-cég tulajdonosában felismerte az előző céges élete legfontosabb történetének kritikus szereplőinek hasonmását. Ti. a ROLM (lásd 80-as évekbeli munkahelye) innovatív alközponti rendszere akkoriban megmentette a kisebb piaci szereplőket a kihalástól az azoknak az AT&T és utódaival vívott versenyében, mert akik a ROLM disztribútoraivá lettek – „drámai fejlődésnek indultak”. Innen eredt az előző cég, ROLM sikere. Így visszatérve a látogatásból a CEO közölte az Echelon menedzsmenttel, kik nagy része szintén ex-ROLM-os volt, hogy „ezek a rendszerintegrátorok segíthetik Echelon-nak véghezvinni azt, amit [azok] az alközpont disztribútorok vittek véghez ROLM-nak”. [2004:17-19]

Ilyen a narratív analógia – jóval nagyobb többletjelentést hordoz magában, mint egy célélést leíró gazdasági forgatókönyv. Később még visszatérek Lane és társa empiriájához annak bemutatására, hogyan vált az AT ötlete egy iparágon belüli populáció azonosulásának szervező elemévé, hogyan teremtett ez erősebb közösséget, melyet AT a megbízásához híven már el is kezdett szervezni a fenti történet mellékszálaként. A leírt fejlemény a szerzők szerint „attraktív alapot teremtett egy új *narratív logika* építésére, mely alapján Echelon 'sorsát kézbe véve' tudott cselekedni, és mely logika messzemenő következményekkel bírt a cég *stratégiájára és identitására*.” [:19, kiemelés tőlem]

Ellenben, ha egy klasszikus definícióból akarunk kiindulni a stratégiával kapcsolatos döntések ügyében, akkor Paul J.H. Schoemaker 1993-as írásában találunk ilyen: a stratégiai döntések, mint „szándékos választások vagy programozott válaszok olyan kérdésekben, melyek lényegesen befolyásolják a szervezet túlélési kilátásait, jóllétét és természetét”. [:107] (Az erőforrás alapú elméletből¹⁹⁴ mégsem indulhatunk ki, mely szerint a vállalati stratégia a szervezetben rejlő erőforrások és képességek, illetve a külső környezetben rejlő lehetőségek és kockázatok közötti illeszkedés keresésének szabályai.)

¹⁹⁴ Robert M. Grant 1991 „The resource based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation” California Management Review, #Spring :114-135

Bourdieu alapján úgy tűnik a „szándékos választások” egy a **gyakorlat** által a tudatosság, értelem és akarat számára meghagyott szűk mezsgyén mozognak, például azért is, mert maguk a vezetők sztereotip módon fogják fel a releváns valóságot, illetve számukra és a környezetük számára nem feltűnő módon orientáltak abban, hogyan operacionalizálhatnák a fogalomalkotási szűrőiken látott alternatívákat, scénáriókat (lásd a valóság stimulusait selektíven észlelik, illetve „részlegesen és részrehajlóan” értelmezik).

„[A] habitus úgy működik, mint a cselekvéseket irányító, 'minden választás mögött lévő választatlan elv' (unchosen principle of all choices), mely a stratégiák szisztematikus jellegét engedi feltételezni, még ha azok nem is a stratégiai szándékok eredői, és valójában 'anélkül hangolódnak össze, hogy a vezénylet szervező tevékenységének eredményei lennének'” Wacquant 2004/2005:2¹⁹⁵

Stewart R. Clegg és társai [2004:22] a stratégia-kutatásba és gyakorlatba beépült modernista nézetet veszik szemügyre, mely nézetben a 'terv' úgy jelenik meg, mint hatékony eszköz a valóság és az emberek kézben tartására, „a kiszámíthatatlan holnap lefordítódik [általa] egy előre látható állapotba, így ellenőrizhető sémába” – mintegy a valóság feletti hatalom eszközeként működik itt a terv. Közbevetőleg utalhatunk Bourdieu habitus definíciójára (105.o.), miszerint pedig ennél finomabb és a szereplők rendszerébe beépült struktúrák alakítják úgy (szabályosságok szerint) az eseményeket, mintha egy tudatos és kompetens szervező keze strukturálta volna őket. Clegg cikkhez visszatérve, az a stratégiai tervezés több téveszméjét emeli ki, mint „*hézagokat*” – például: „hézag a menedzsment fantáziája és a szervezeti képességek között; a jelen állapot szerinti tiszta célok és a lehetséges, megjósolhatatlan jövő között; a tervezés és a megvalósítás között; az eszközök és a célok között; a management és a terv alá eső test, szervezet között”. [Clegg et al. 2004:22] Nyilvánvalóan az is adódik, hogy vannak olyan szituációk, ahol a terv a folyamatok kézben tartására alkalmas, van amikor nélkülözhetetlen, hogy legyen terv az események folyása és a kitűzött szándékok egyeztetésének követése érdekében – de a lényegi következtetés Bourdieu alapján az: hogy *az események folyásában a szabályok és a terv szerepe mellett az irányultságoké és szabályosságoké legalább ugyanolyan fontos*. Erre a gyakorlatba rejtett matériára irányul a pragmatikus fordulat figyelme, ha képviselői nem is a diszpozíciók fogalmaival operálnak, mint ahogy Clegg és társai sem.

Schein 1987-ben jelezte, hogy a szervezeti kutatás módszereiben „leginkább az hiányolható, hogy a megfigyelt valóságban gyökerezzenek, ahhoz kötődjenek”¹⁹⁶ [in Schein 1996:232]. A

¹⁹⁵ Idézi Bourdieu-t 1980/1990 „The Logic of Practice” Cambridge :256, benne a habitus definíciójának másik lefordítása.

¹⁹⁶ Edgar H. Schein, a szervezetkutatás doyenje ezt több évtizedes kutatói tapasztalatai nyomán vetette fel. [1996:232]

heterogén 'practice turn' irányzat mintha ezt az intelmet követné – és a kijelölt csapásirányok számosak. Ahogyan fentebb be lettek mutatva, a narratív fordulat stratégiával foglalkozó fejleményeit is talán együtt lehet kezelni ezzel az irányzattal. Ha Clegg és társai érvelését követjük, akkor pedig célba kell venni olyan aspektusokat, mint: a hatalom (belső politizálás); a stratégia-alkotók *szakmai identitása* (*honnan van tudásuk, a gondolkodásmódjuk és hogyan szocializálódtak*); a stratégia-alkotásban szerepet játszó artefaktumok (például egy fehértabla, melyre vagy felkerülnek kulcsszavak, ötletek, vagy nem); etika (ne tekintsük háborús metaforában a stratégia-alkotást); nyelv (amilyen fogalmakkal operál a stratégia lingua franca-ja, lásd. erőforrások vagy fenyegetések, annak lesz jelentése a valóságban); intézmények (új institucionalista felfogások az 'izopraxizmus'-ról, a szervezeti gyakorlatok izomorfizmusáról¹⁹⁷, és például a legitimációról, melyet a szervezetek az érintett felek szemében igyekeznek megszerezni) [2004:22].

Robert Chia-t olvasva úgy tűnik, Bourdieu és Hubert L. Dreyfus ihlették jelentős mértékben a pragmatikus fordulatot. Az előbbi főleg a '*habitus*', illetve a 'mező' és 'tőke' koncepcióival, az utóbbi a 'gyakorlati megbirkózás' (megküzdés, *practical coping*) és '*stílus*' koncepcióival. A habitus is, és a gyakorlati megbirkózás is „valamiféle megtestesített stílust, egyfajta immanens stratégiát [jelölnek], mely biztosítja, hogy minden tevékenységünk végül indokolt koherenciával illeszkedik össze” [Chia 2004b:19]. Chia még a fordulat előtt vagy hajnalán a szervezeti szereplők és a cselekedeteik aspektusát vette célba, ezeket „a szerveződések helyi alakulatai (local assemblages of 'organizings') [formájában véljük látni], melyek kollektíven képezik a társadalmi valóságot” [Chia 1995:579]. Így „a gyakorlat logikája csak a cselekvés alapján ismerszik meg” (szemben a racionális célok-eszközök analitikus logikájával, mely az [elvonatkoztatott] elméletépítés felé hajlik) [Chia 2004a:30]. Ilyen megvilágításban már nem is a szociológia, nem is a belső politizálás, hanem az élő rendszerek önszervező képessége, az '*autopoiesis*' működési elve kerülhet előtérbe.¹⁹⁸

„Mind az identitás és a stratégia is a gyakorlati szerepvállalással, részvétellel [practical engagement] alakulnak ki, még megelőzve a mentális reprezentáció vagy stratégiai szándék szükségességét. Mindkettő a stílus egységét tükrözi vissza és a cselekvések mögöttes

¹⁹⁷ Sejthetőleg a Bourdieu alapján is tárgyalt jelenség.

¹⁹⁸ „Az élő szervezetek önszervező képessége (az '*autopoiesis*') az interakcióban levő organizmusoknál fokozódik, s ezáltal '*koontogenezis*' és '*koevolúció*' jön létre. Pszichológiai szempontból ez azt jelenti, hogy ha a partnerek képesek a Willi által 'konstruktum különbözőségnek' nevezett, eltérő valóságkonstrukcióikat felismerni és elfogadni, akkor ebből tolerancia és összhang alakulhat ki.” – idézi Jürg Willi svájci pszichiáter '*koevolúciós*' koncepcióját Bagdy Emőke, akit Szilágyi Vilmos idéz. Bagdy szerint: „minden párkapcsolat egy kvázi laboratórium, melyben az együttélési lehetőségek kísérletei folynak.” Mondhatnánk, hogy a szervezetet is fel lehet fogni hasonlóképpen egy *laboratóriumnak*, ahol a csoportos kapcsolatok állnak össze intézménnyé. [Bagdy Emőke 2002 „A tudattalan összejátszásától az együtt fejlődésig” in: Bagdy E. (ed.) „Párkapcsolatok dinamikája” Animula in Szilágyi Vilmos 2005 „Szexuálpсихológia” Tankönyv és dokumentáció, Medicina. Lásd: Jürg Willi 1991 „Die Zweierbeziehung” Rowohlt : 290]

konzisztenciáját, melyet a habitus számlájára írhatjuk. A strategy-in-action így inkább az útkeresés [wayfinding] hasonlatával írható le, mint sem hogy a navigálásával.” [Chia 2004b:1]

A gyakorlathoz fordulás ilyen megvilágításában az állítás az, hogy *a cselekvés gyakorlati (azaz diszpozíciós) logikája immanens és tacit logika*, szemben a (modernista) kutatók által a modelljeikből a valóságba visszavetített transzcendens (és absztrakt elméletekből származó) logikákkal, melyeket a tudományosból a gyakorlatiba átszűrődő (közös) felfogás tárgyiasít is (lásd tudatos szándékosság). [Chia 2004b és 1995] Ugyanezt a kettősséget lehet levezetni több más perspektívában. Az 'építkezés'¹⁹⁹ (bauen, building) [mondjuk rá, hogy analitikus] perspektívájában nézve a magatartást – illetve azon belül a stratégiával kapcsolatosat – az egyéni és kollektív cselekvést a mentális reprezentációkon megtervezett forgatókönyv fogja meghatározni, a cselekvők térkép szerint fognak haladni, navigálni másokat, navigálni a szervezetet. A mérlegelő (és a saját átlátási képességet túlértékelő) racionális számítás szerinti terv és végrehajtás lesz az irányítás működési módja. A zajos gyakorlatban végbemenő logikának erősen redukált felvetítése jelenik meg a terv letisztult fogalmaiban, melyekkel a megfigyelők a bekövetkezett eseményeket a tervvel összemérhetik. Az ilyen [atomizálónak is mondható] perspektíva egy realizistikusabb, már szintetizáló esetében a számítás helyébe például az értelemadás (sense-making) folyamatai lépnek előtérbe, valamint – például a gestalt jellegű felfogásához közel álló módon – már belső feldolgozással, közös értelmezéssel konstruált sémák és térképek épülnek ki tudatosan a továbblépéshez. Ami továbbra is szándékos és tudatos projekt marad, sok főnévvel, és az elérhető állapotok, megmaradó státusok megjelölésével. Ezeknek az állapotoknak az elérése mérföldkövesedik, pillanatfelvételekben látjuk a kontextust is, magunkat is – ilyen a *modern „valaminek levés”, 'being' ontológiája*. Az építkezésével ellentétben a 'lakozás' (wohnen, dwelling) nézetében a cselekvésekben magukban, mint mozgásban, az igékben, a tevékenységeket felépítő mikro-gyakorlatokban rejlik az a tacit mikro-logika, mely magából fakadóan jár szervezethez és a célok elérésével – így kapjuk meg a *posztmodern „valamivé válás”, 'becoming' (gyenge) ontológiáját*.²⁰⁰ [Chia 2004b, 1995 és 2004a alapján]

Ebben a perspektívában *a kollektív cselekvés iteratív útkeresés (wayfinding) formulájában halad előre*, például az addigi haladás történeteit reprodukálja új körülmények között (lásd az Echelon fenti narratív logikai példáját). Az ügynök a környezetének kontextusában való haladása nyomán bontja ki maga számára a viszonyok mezejét és jelentését. „Nem csak az

¹⁹⁹ 'Építés' és 'lakozás' – Martin Heidegger fogalmait és értelmezését használja Chia. Lásd Martin Heidegger 1951 „Bauen Wohnen Denken”, 5.8.1951 Darmstadt konferencia, in Vorträge und Aufsätze, op. cit., : 145-162, magyarul: „Építés, lakozás, gondolkodás” in. Schneller István 2002 „Az építészeti tér minőségi dimenziói” Librarius

²⁰⁰ „Becoming vs. being” lásd még itt 103.o.

ösvények, a tervek és stratégiák a 'menet közben létrejövők' (emergent, ahogyan azt a köz-kedvelt értelemben a stratégia elmélet is használja), de még az érzékelt tereptárgyak, eszközök, a szituációk, melyekkel szembesül, jelentőségük és az egyéni identitások is – mind csak a közvetlen viszonyban való részvétel [relational engagement] által nyernek jelentést” [Chia 2004b:10]. Chia a szerepvállalás, részvétel, elköteleződés, azaz engagement két módját (mint 'occurrentness' és 'availability') itt Martin Heidegger 'vorhandenheit' és 'zuhandenheit' ontológiai fogalmainak továbbgondolásával különbözteti meg, mint a 'kéznéllet'²⁰¹ vagy 'meglét' (occurrentness²⁰²) esetét illetve a 'kézhezállóság' (availability) esetét. A német filozófus felfogásában *egy aktornak a cselekvés eszközeivel való viszonya* árulja el, hogy mely esettel állunk szemben.

Margitay Tihamér [²⁰³] így tolmácsolja Heidegger 1927-ben a „Sein und Zeit” c. művében²⁰⁴ publikált eredeti felfogását: „Az ittlét [önkéntesen újraértelmezve: az aktor magatartásának] elsődleges viszonya a világon belüli létezőhöz a *gondoskodás*. Ez az elsődleges viszony egyben meghatározza, hogy számunkra elsődlegesen a világ abban az összefüggésben tárul fel, hogy dolgunk van valamivel, előállítunk, elintézzük, ellátunk, felhasználunk valamit, feladunk és hagyunk veszendőbe menni valamit, vállalkozunk és felderítünk valamit stb. Ezekben a viszonylatokban *kézhezállóként* [available módon], egy cél-eszköz rendszer összefüggésében tárulnak fel maguk a dolgok. Amikor a használat során ez a cél-eszköz rendszer nem működik, csődöt mondanak az elvárásaink, akkor lesz a valamire használható kézhezálló eszközből puszta dolog, a szemlélődő vizsgálódás tárgya. Három nem-működési helyzetet különböztet meg Heidegger. Az első az alkalmazhatatlanság, amikor nem úgy működik az eszköz, ahogy kellene, a második, amikor hiányzik az eszköz, a harmadik, amikor útban van. Az eszköz nem működik eszközként, mert a cél-eszköz rendszerben zavar állt be, és ilyenkor jelenik meg a dolog önmagában, megfosztva kézhezállóságától. A dolog már csak *kéznél levőként*, vagy *meglevőként* [occurrent módon] áll előttünk, amely kiszakadt a cél-eszköz összefüggésrendszerből, és a puszta szemlélet és megfigyelés tárgya.” [kiemelés tőlem]

²⁰¹ Marosán Bence Péter 2004 („Variációk az élettörténetre” Magyar filozófiai szemle #4) és Margitay Tihamér 2001 (lásd lent) szövegei szerint a 'vorhandenheit' fogalom fordításait keverve alkalmazom (kéznéllet, meglét, kéznéllevőség), úgy vélem, ez a magyar fordítás beépült konfúziója, melyben a fogalmak maguk nem annyira képiesek, „kézhez állóak”. Mindkét szerző Vajda Mihály és mts-i fordítását hivatkozza: Heidegger 1927/1989 „Lét és idő” Gondolat.

²⁰² Chia Hubert L. Dreyfus fogalomfordítását követi. Egyébként Heidegger fogalmainak angol fordítási lehetőségei a következők: Vorhandenheit (Vorhandensein, kéznéllet) – being at hand, presence-at-hand, extantness, occurrentness; Zuhandenheit (kézhezállóság) – handiness, readiness-to-hand, availability [sinine.ghi.ee/ehi/oppetool/lopetajad/triink/xx8.html].

²⁰³ Margitay Tihamér 2001 „Hermeneutika és kritika: a Lét és időben” Magyar filozófiai szemle #4 [epa.oszk.hu/00100/00186/00010/1margita.html]

²⁰⁴ Első kiadása Max Niemeyer Verlag. Angol cím: „Being and Time”. Magyarul megjelent Heidegger 1927/1989 „Lét és idő” Gondolat

„Az elméleti beállítódás [meglét esete] a gyakorlati viszonyulás [kézhezállóság esetének] ellehetetlenülése következtében áll elő. [...]” – folytatja majd Margitay [ibid]. A leírtak alapján viszonylag áttetsző, hogy az elvonatkoztatott elméletépítés és a stratégiai tervezés gyakorlatára is ráfogható általánosításképpen, hogy megfigyelői perspektívából igyekszik a valósághoz nyúlni, illetve azt józanul a „megfigyelés tárgyai” képében értelmezni – „elméleti beállítódással”. Holott *a valóságban zajló gyakorlat az önmagáról és a viszonylatainak célszerűségéről megfélekezett módján zajlik, és éppen ebben a tudattalanságában hatékony és koordinált*. Holott maga a stratégia-alkotás is ilyen gyakorlati viszonyulás és megbirkózás módján zajlik, az irányítók, a kormányból lévők megtestesített stílusaként, a vezetői gyakorlatban való részvétel stílusával. Amikor pedig eljön a váltás vagy *krízis* helyzete²⁰⁵, amikor felmerül a gyakorlati küzdés, a reprodukálódó habitus megkérdőjelezhetősége, és, hogy esetleg mégiscsak érdemes tudatosan szembesülni a valóság dolgaival, a hétköznapi életben feloldott mibenlétükkel, illetve felülvizsgálni illeszkedésüket a körülményekkel – ekkor *a tudatos jelenlét válik szükségessé*. Esetleg ekkor hívatják a külső tanácsadókat, vesznek fel új szakértőket, frissítik a menedzsmentet, vagy mennek el az új gyakorlat lehetőségeit szocializáló szakmai konferenciákra és tréningekre. Az is nyilvánvalónak látszik, hogy a stratégia-alkotás normális belső folyamatából sem hiányozhat a jelenlét, felülemelkedés, elvonatkoztatás és szembenézés motívuma, de mint a hétköznapi (vezetői) stílus instrumentális része vagy a megbirkózás epizódja.²⁰⁶

„Számptalan megfontolt tervezési tevékenység történik stratégia-alkotás zászlaja alatt a szerepvállalásnak ilyen jelenléti (occurrent) módján, mikor a tevékenységek szükségsszerűen mentális reprezentációkra támaszkodnak. Azonban a szerepvállalás, részvétel rendelkezésre álló (available)²⁰⁷ módjában már a mindennapi gyakorlati megbirkózás által valósul meg a stratégia.” – írja Chia [2004b:14].

Tegyük hozzá, a stratégia-alkotás mint gyakorlat is így valósul meg. Chia a Bourdieu habitus fogalmát és a Dreyfus gyakorlati birkózás koncepcióját a fentiekben felhasznált részvétel, 'szerepvállalás stílusa' (*style of engagement*) fogalommal egyesíti, jelezve ezzel tehát, hogy „a stratégiai tevékenységeket rutinosan gyakorlók nem annyira tervezők vagy építők, mint inkább olyanok, kik teljesen elmerültek a saját megélt gyakorlati világukban.” [:23] Ami nem a magatartásuk egyetlen modalitása, hanem vegyül a tudatos jelenlét módjával. Chia

²⁰⁵ Krízishelyzet és habitus esetéről lásd még itt 95. és 121.o.

²⁰⁶ Megfigyelésem szerint egy manager habitus-ának egyszerűen része a határozott, leegyszerűsített mérlegeléssel jellemezhető döntéshozásra való hajlam, ezt virtusként élik meg. És megintcsak tapasztalom a munkatársak elvárását, hogy a kérdéses helyzeteket, melyeken fennakadnak, valaki (például magam) így vagy úgy, de oldja fel, kommunikálva az elfogadható döntési elméletét.

²⁰⁷ Tehát a megléti (kéznéllet) és kézreállóság módjainak az eszközökkel való viszonya alapján a részvételre való analogikus alkalmazásáról van szó (mikor pedig az eredeti magyar fordítás fogalmai végképp tarthatatlanná válnak).

sokat idézett cikkét még egy gondolat erejéig szerkesztem ide: eszerint a gyakorlatias modalitást akkor is fel kell váltssa a tudatos elméleti beállítódás, amikor számot kell adni vagy igazolni a zajló tevékenységeket (például a *transzparencia* követelményének égisze alatt), és ekkor a reprezentációkra irányul a figyelem, ekkor kerülnek elő a térképek, diagrammok és riportok, megint szóhoz jutnak a tanácsadók és a belső elemzők. [:21]

Az ökológiai ügyek esete, úgy tűnik több szempontból is a tudatos modalitás, elméleti beállítódás kontextusában jelenik meg a vállalatok megélt gyakorlati világában. Egyrészt mindnyájan fenn vagyunk rajta akadva, nem szocializáltuk még, tehát nem csak a vállalatok gyakorlatában, de minden más szférában is „puszta dolog, a szemlélődő vizsgálódás tárgya” ez, nem alakult ki a 'kézhezállósága'. Vagyis a *mellőzés tudattalan gyakorlata zajlik kézreálló hagyományként*. Vagy a formális követelményekhez való illeszkedés – és ez utóbbit tekintetjük az elméleti beállítódás másodrészt érvényes szempontjának. Harmadrészt, az elsőtől megint nem függetlenül, a korábban taglalt módon a környezet ügye absztrakt és a hiperrealisban reprezentálódik legtöbb körülményével [lásd a 26.o. alfejezetét]. Negyedrészt problémás ügynek tekintjük, vallott elméletek szintjén már nem mellőzzük, sőt megfigyeljük, és a társadalom egyre aktívabbnak tűnő módon kezdi egyeztetni az üggyel kapcsolatos jelentéseket. Ötödrészt az exponált témát meglovagolja a vállalati kommunikáció, reprezentációkba integrálva a vállalat környezettudatos imázsát. Hatodrészt zajlik a standardalkotás, szintén józan folyamatként.

A jelen dolgozat egyik fő témája éppen az, *hogyan válhatna a természeti környezet ügye a vállalatoknál minden olyan viszonylatban, amelyben egy vállalat érintett, a magatartásukba beépített belső üggyé*. És főképpen a tudatos mérlegelés, a számítás modalitásától, továbbá a moralizálás modalitásától mentes *gyakorlati szerepvállalás stílusában*. **A környezet dolgai pedig kézhezállóságukban oldódnak fel ebben a gazdálkodási gyakorlatban.**

Végül a fentiekből még vissza kell utalni a 'gondoskodás' fogalmának felbukkanására, mint mely Heidegger filozófiája szerint a közösségben élő cselekvő „elsődleges viszonya a világon belüli létezőhöz” (besorgen, angol fordításban: taking care, concern). Korábban már említve volt a 'gondnokság' fogalma – elsőként, mint a vállalatirányításnak a tulajdonosok viszonylatában elvárt, tanúsítandó (*fiduciáris*) *szolgálat* [lásd 60.o.], azaz a tulajdonosok (vállalat által érintett) ügyének olyan képvisellete, melyben feltételezzük, hogy a megbízottra (a vállalatra, pontosabban az igazgatókra) van bízva az ügyük érdekükben történő legjobb képviselétének szinte minden döntése. Valamint érintettük, hogy a vállalati társadalmi felelősség (CSR) keretében *a fiduciáris analóg, ügygondnoki felelősségi viszonyt kell telepíteni a vállalatvezetésbe, a döntéshozatalba más társadalmi ügyek, így az ökológiai ügy kezelése számára is*.

2.3.2. *Plurális mechanizmus, vázlat*

A fentiek alapján sokszor és esetleg Chia többet idézett cikke (2004b) alapján kizáró vagylagos kapcsolatban rajzolódhatnak ki az itt modernistának bélyegzett ontológiai felfogás sémái és a posztmodern gyakorlat-orientáltabb sémái. Így: racionális/tudattalan, megfigyelő/belső, építés/lakozás, navigáció/útkeresés, kézhezállóság/kéznéllet. De vajon ezek hogyan vannak együtt a társadalmi, intézményi és más társas folyamatokban? Nézzük a valóság magyarázatát pluralisztikus indíttatással (nem vagylagosan), valamint megengedve annak valamifajta kombinált működési logikáját.

Bourdieu egyik fejtegetését hivatkozva újra (lásd itt 95.o.): „...a habitus a gyakorlat [tevékenységek] termelődésének egyik alapelve több közül, noha kétségtelenül gyakrabban van játékban mint bármely más...” – itt idézi Leibniz hivatkozott mondását, hogy „a cselekvéseink háromnegyedében gyakorlatiasak vagyunk”, folytatva, hogy: „nem zárhatjuk ki, hogy ez [a cselekvési alapelv, a habitus] vissza van szorítva bizonyos körülmények között...” [1988] Egyik értelmezés az lehetne, hogy cselekvéseink egyik részét – a dolgotat szóhasználatával – diszpozíciós logikával visszük véghez, a másikat pedig tudatos mérlegeléssel – körülményektől függően és az előfordulási gyakoriság szerint 75-25% megoszlással. Chia (és felületes benyomásom szerint Heidegger) alapján is mintha a magatartás egy-egy adott pillanatban vagy elméleti beállítottságú, vagy gyakorlatias modalitású. Ezzel szemben egy másik értelmezés a **szimultán kombinált** természetről szólna: azaz időben parallel módon, **egyszerre van benne a cselekvésben, gondolkodásban, viselkedésben a diszpozitív irányultság és a tudatosság** – körülményektől függően lesz a cselekvés logikájában a habitus vagy a számítás javára jellemző a tetten érhető magatartási mechanizmus. Bourdieu és Leibniz általánosítását így árnyalva: *az általánosan jellemző körülmények között a gyakorlat zsigeri mechanizmusa jut meghatározó szerephez*. Bourdieu – általánosnak sejthető – felfogása szerint *a krízis helyzeteiben állnak elő azok a körülmények, amikor a habitus vissza van szorítva*. Így is folytatódik a fent félbeszakított idézet: „...a krízis szituációiban biztosan, hiszen a krízis megszakítja a habitus és a mező közvetlen illeszkedését.” A habitus-t ekkor olyan elvek szorítják vissza, mint „a racionalitás és a tudatos számítás”. [ibid] Bourdieu egy korábban idézett gondolata [lásd itt 32.o.] fejezi be a sort, miszerint ennek a racionális tudatosságnak a kialakulását és alkalmazását megint csak társadalmi előfeltételek határozzák meg. [ibid] Azaz megint csak a történetiség, a tradíció, a közösségi felfogási és reagálási struktúrák.

Magam és környezetem megfigyelésével is nyilvánvalóan adódik, hogy az üzleti életben talán még kifejezettebb „hajlamunk és képességeink” vannak, hogy módszeresen gondolkodjunk, mikor a dolgok menetének változtatásán vagyunk rajta – stratégiának tűnő elképzeléseket és cselekvési scénáriókat alkalmazunk a változás előtt, a változás alatt és a kijelölt újabb

irányba való alakulás fenntartásának érdekében. És az is nyilvánvalónak tűnik, hogy a racionalitásunk és számításaink ilyenkor több láthatatlan állványzatnak (scaffolding) a megszorításai között bontakoznak ki, melyek redukálták a valóságglátásunkat [lásd a valóság stimulussait szelektíven észleljük, illetve „részlegesen és részrehajlóan” értelmezzük], de szimultán az ötletek kibontakozásának kereteként is szolgálnak (lásd erről empiriát: Lane és Maxfield 2004). Egyik ilyen diszpozíciós állványzat – hogyan kezeljük a krízis, a változás (change, shift) helyzeteket.

Összegezve az eddig elemzett szövegeket a tudattalanság-rationaitás, kollektív-individuális, szociológiai-pszichológiai vonatkozások mentén:

*A kollektívan játszó és közös narrációval rendelkező egyének magatartása úgy kezd kirajzolódni, mint amelyet a működési elvek valamiféle többelvű, **plurális, kombinált mechanizmusa**, a mechanizmusok egyvelege animál, olyan alkotókkal mint például: ma./ a kollektívan beépített *diszpozitív társadalmi szabályosságok* (habitus, mindset, minták); mb./ a *vallott* társadalmi szabályok (igazolt térképek, ideológia, törvények); mc./ a *diszkurzív* racionalitás (explicit kollektív számítás); md./ az *önmagunk rációja* (egyéni önös számítás); me./ *jelentés-egyeztetés* a kollektív és a személyes között (negociálás); mf./ a laterális gondolkodás, innováció, intuíció (*kreativitás*); mg./ a kognitív torzulások (ítéletalkotási *heurisztikák*); mh./ az *interperszonális* viszonyok diszpozíciói; mi./ *emóciók* és szenvedélyek; mj./ a cselekvés megtestesített (pszichikai) *devianciái*. A magatartás ezen alapelvei vagy modalitásai átlapolódnak, egymásba hatnak – nem időosztásos módon (statisztikai frekvenciával), hanem egy szituáció pillanatfelvételében is keverednek. A 'tudatosság' ebben a felfogásban már nem úgy különül el, mint egy magatartási mechanizmus, hanem ugyanúgy az egyes alkotórészekből adódik össze.*

Ez a felfogás bizonyára nem eredeti, a kategorizálás pedig nem kimerítő és nem koherens, mindösszesen a dolgozatban kényszerűen taglalt ontológiai vita összegzését és kézenfekvő kiterjesztését szolgálja.

Hasonlóan összegzésképpen, és miután a dolgozatban – reményeim szerint – már hangsúlyosan elköteleztem a felfogásomat a megtestesített történetiség mellett, hátrafelé is tehetek elméleti, szemlélődő, analitikus, atomizáló lépéseket azzal, hogy:

Az aktorokat animáló habitus-ban meg lehetne különböztetni 3 területet, aszerint milyen kollektív képlethez kötődnek: a.) az aktuális társadalmi miliőhöz, melynek az egyén gyakorlati, szerepvállaló része, amilyen például egy szervezet, réteg, csoport, család; b.) az (aktuálisához képest) külső miliőhöz, melyet explicit módon képviselhet az aktuális kollektívban (explicit *másság*); c.) a történetiség által individualizált társadalmihoz, mely

része az egyénnek, de nem a tényleges társadalmi elrendezésnek, intézménynek, kollektívnek melyben szerepeit megéli (implicit másság).

Ilyen árnyaltabb összegzés után talán letisztultabban közelíthetjük meg alább az újra-szocializálással, gyakorlatformálással kapcsolatos normatív felvetésemet, a társadalmi szerepvállalás kérdését, valamint végül a Mintzberg-féle 'engaging management' elképzelést.

2.3.3. Szervezeti kultúra befolyásolása közösségek révén

Schein úgy jellemzi a részvénytársasági felsővezetők (CEO) globális közösségét mint, akik „*közös nézetek halmazán osztoznak, mely a státusuk és szerepük mindennapi realitásain alapul*”, kik „szerepének az esszenciája – a pénzügyi elszámolhatóság a részvényesek felé, gyakran beágyazva abba az elvbe, hogy a részvények árát és osztalékát” magasan kell tartani²⁰⁸, továbbá „a státusuk lényege, hogy náluknál nincs feljebbvaló – itt az elszámolhatóság legvége²⁰⁹” [1996:237, kiemelés tőlem]. Az igazgatói ('executives') közösség ebből a szemzőgből nézve egy a cégeken és iparágakon átnyúló, bizonyos közös szervezet-független nézet-halmazt hordozó [, azaz, dolgozatom fogalmaival: *közös identitási metszettel rendelkező*] *jelenség*. Ennek, továbbá a „működtetői” ('operators') és a mérnöki ('engineers') kategóriákkal azonosított másik két munkahelyi szubkultúrának a jelenléte adja, megítélése szerint, annak magyarázatát, hogy a szervezetek sokaságában hasonló kulturális környezetek és szervezetiirányító rendszerek jönnek létre az igen változatos lokális célrendszerek ellenére. Schein rámutat, hogy a szervezet saját története nem írja felül könnyen a dolgozók szervezet megelőző és azon kívüli kulturális [irányultságait]²¹⁰, hogy miközben a szervezeten belül megfigyelhető kultúra részben lokális, egyedi jelenség (mely a szervezetfejlesztés által manipulálható), jelentős része szervezeten felüli, kívüli kultúrákba tartozó, így a szakmai közösségekébe [:234] – nyilván.

Talán élhetünk azzal a feltételezéssel, hogy *a szervezeten belüli és egyéb szubkultúrák szaporodás- és fennmaradás-képesebbé váltak a helytől és a mindennapi miliőtől független érintkezés intenzívebbé válása révén*. Az ilyen érintkezési formák például: a szakmai utazás és találkozók, konferenciák, tréningek, levelezés, a szakmai publikációs orgánusok, az interaktív tartalmak és kollaboratív képzettek, a post-ok és diszkurzusok, és az online szervezés például. Ezek ösztönző közegként szolgálnak a szubkultúrák fenntartásához, a 'közeg/médium' fogalmába beleértve többek között az infrastruktúra fogalmát. Ez az intenzív közeg új fejleményként láttatható – ahogyan korábban a felsőoktatás, a munkahelyi szakmai fejlődés, a

²⁰⁸ Eredetiben (pontosabban Donaldson és Lorsch 1983-ban) „amilyen magasan csak lehet” – mindkettőt, de pénzügyes végzettséggel ezt nem írhatom le ilyen nyersen.

²⁰⁹ „where buck stops”

²¹⁰ Mint 'assumptions' dolgozatom sémája szerinti önkényes értelmezése.

társadalmi osztály, és egyéb „rögzültebb” szocializációs miliókhöz és folyamatokhoz lehetett kötni a vállalati szubkultúrákat, úgy ma már *virtuálisabb közegek* is jelen vannak, mint ezeket szocializáló, művelő és orientáló miliók (néhol karöltve az intenzívebbé és üdvözlötté vált élethossziglan tartó képzés, átképzés, továbbképzés modelljével). A „virtuálisabb” alatt itt nem csak az interaktív médiumok közvetítését és host-olását értve, hanem a röghöz, helyez, lokalitáshoz való kötöttségtől függetlenebb érintkezési formákat általában.

Az Echelon nevű vállalat előzőekben idézett empíriája arról szól, hogyan reprodukálódott benne az a narratív logika, melyet vezetői közös élményükként szereztek más iparági kontextusban egy évtizeddel korábban. És már megjelent az idézetben az, hogy a vállalat oktatásokat szervezett a technológiájával kapcsolatban. Az idézett történetben éppenséggel nem az operáció vagy a mérnökök továbbképzését célzó oktatás szerepelt, hanem az irányító, szervező embereké, de ennek a körülménynek a történet előadása szempontjából nem volt jelentősége. Visszatérve erre a pontra: AT álnevű aktorunk hivatalos mandátuma arra vonatkozott, hogy verbuválja a LonWorks rendszerintegrátori network cégeit szakmai oktatások keretében, hogy azok majd az Echelon saját LonWorks elnevezésű technológiájával töltsék meg a projektjeiket, az építkezéseket és a HVAC rendszeri felújításokat.

Lane és Maxfield felfogása szerint [2004] a piacnak (mely szerintük az ügynökök és tranzakciók tere) [a dolgozatomban értelmezésében pedig: a gazdálkodási szférának (business sector)] két típusú összetartó struktúrája van. Egyik – a 'kompetencia hálózatok', melyek nálunk speciális értelemben a funkcionális (tranzakciós) struktúrák, mondhatnánk, a szűkebben vett gyakorlati piac (nem ezzel a típussal foglalkozom a továbbiakban). Másik – az '*állványzati struktúrák*' (*scaffolding structures*), melyek az előbbieknél konstruálásának és dekonstruálásának keretrendszerei, mint ahogyan az épületek felállítását és felújítást teszik lehetővé az építkezési állványzatok. (Most a bourdieu-i mező elméletet félretesszük). Ilyen állványzat például egy-egy iparági szövetség, szakmai társaság, szabványosító testület, engedélyező hatóság, szakmai fórum, konferencia, kutatóintézet. Lényeges, hogy éppen az állványzati struktúrák teszik lehetővé a változásokat a dinamikus piaci, szervezeti populációs rendszeren belül, mivel a *hosszabb távon rögzített struktúrák rendszerét szolgáltatják*. Vannak struktúrák, melyeket a rendszer belülről generál, másokat kívülről, így más piacokról, szakmákból vagy állami hivatalokból vesz át. [:33] Kiemelendő egy közös jellemzője ezeknek az állványzati struktúráknak: miszerint ezek az elsődleges helyszínei annak, hogy *az ügynökök kollektívan konfrontálódjanak az 'ontológiai bizonytalansággal'*²¹¹. Egyúttal ugyanezek csökkentik le az

²¹¹ Ontological uncertainty – amikor „a szereplők nem tudják pontosan kik a probléma szempontjából érintett szereplők és általában mik a szóban forgó entitások, milyen kölcsönhatásban vannak egymással, hogyan változnak meg a kölcsönhatások eredményeképpen” (lásd itt 57.o.).

alsó szintű (a mindennapi gyakorlatban elmerült) ügynökök élményét az ilyen bizonytalanság megjelenésével kapcsolatban, azaz „mediálnak a gyakorlati ügynökök és az újdonság között”. [:36] Például feldolgozzák a innovációk alkalmazhatóságát, átgondolt információt terjesztenek a piaci vagy szakmai közösségekben, előinterpretálják az eseményeket, előinterpretálják az új szereplők és entitások identitását, szerepét, igazítva, orientálva az ügynökök attribúcióit ezekről, azaz szabályozzák a piaci szintű interpretációk feltörekvését, valamint csatornázzák a ['piaci mező'] átkonstruálásának folyamatait.

Lane és társa 'kölsönhatási helyszínek' (*interaction locus*) nevezi az olyan állványzati struktúrákat, melyeken belül egy-egy témával kapcsolatos érintkezések kapnak helyet, ilyenek „a felhasználói csoportok, vásárok, kereskedelmi és szakmai szervezetek, szabványügyi testületek és olyan kommunikációs média, mint a kereskedelmi és szakmai folyóiratok, céges és szervezeti hírlevelek, illetve websiteok” – ezek „a piaci rendszer fórumai”, melyekben a piac [játékszabályai] *kerülnek leegyeztetésre, módosításra és kikényszerítésre*. [:34, kiemelés és beszerkesztés tőlem]

A „The Corporation” c. szerzői dokumentumfilm [Achbar et al. 2003/2004] mellékletét képző (kihagyott) interjúi között hangzik el, hogy az amerikai vegyipar egyik önszabályozó testülete²¹² szankcionálta úgy egyik tagját, hogy ennek tényét publikusan nem ismerte el, de ugyanannyira hatásosnak tűnt, mintha egy állami hatóság tette volna. Ami az önszabályozó praktikák egyik jó példája, mely egy ipari szövetségben, a fentiek szerint értelmezve, mint kölsönhatási helyszínen, mondhatnánk, szervezetek feletti szakmai milióban jött létre.

Lane és Maxfield által megfigyelt Echelon több ilyen helyszínt szervezett – számos folyóiraton és websiteon kívül például: i./ A LonWorld konvenció, mely évente vásárként valósult meg, de figyelemre méltó, hogy egy-egy ilyen vásár a termékek bemutatásán túl a cég technológiájában érintett közösség diszkurzusainak – eszmecseréknek, vitáknak, továbbhaladási irányok értelmezésének, domináns felfogások kialakulásának is fóruma. És tegyük hozzá, nyilvánvalóan a közösség jelentés-keresésének is koncentrált helyszíne. ii./ A LonMark Szövetségnek nevezett marketing illetve szabványosítási szervezet saját kiadványaival és egy tucat munkacsoporttal, mely utóbbiak az ún. „funkcionális profilok” meghatározásával döntő szerepet játszanak abban, milyen eszközök válnak a LonWorks technológiával egyesített piac részévé (lásd csatornázás). iii./ A LonUsers regionális és országos szervezetek, melyek különböznek az alulról és felülről szervezett esetekben. A főleg alulról szerveződött változatban a LonWorks technológiát teljesítésükben alkalmazó cégek alkalmazottainak egyeztetési fórumai ezek, ahol létrejöttek

²¹² Talán az American Chemistry Council nevű szervezetről van szó.

további kisebb szövetségek leosztott szerepekkel a közös piaci fellépés, a nyilvánossággal kapcsolatos kollektív cselekvések, a piacnyerés érdekében. A felülről szervezett változatban lényegében egy-egy domináns vállalat épített ki partnerségeket a teljes szolgáltatási portfólió érdekében. Finnországban a kormányzat szponzorált egy LonWorks köré épített kezdeményezést épületautomatizálási és energia-management szakértelmek fejlesztésére, segítő ezen iparágak (finn szereplőinek) európai terjeszkedését. [2004:34]

Mint láthatjuk, az Echelon technológiájával kapcsolatos állványzati struktúrák mögött szervezet-közi és feletti közösségek állnak, ezek a felfogásom szerint '*gyakorlatformáló, irányító (és egyúttal irányított) re-szocializáció*' hatással vannak a tagokra, mely hatás tovább gyűrűzik az érintett szervezetekbe, strukturálva az Echelon érdekét képező piacot, de kinyúlva annak határain kívülre is.

Az Echelon illusztrációját a „C-S-R-izáció” kontextusában szeretném analógiaként felhasználni (lásd a következő alfejezetet, lásd korábban említve 55.o.). A dolgozat szempontjából nem az a szervezeten kívüli és belüli vállalati szocializáció lényeges, mely a szervezet core tevékenységének teljesítésével kapcsolatos vagy a keresett hatékonyság szempontjából fontos. Nem a Schein által is a 1990-es évek „hogyan maradjunk meg versenyképesek a gyorsan változó globális kontextusban” kríziseként kiemelt problémával kapcsolatos, ahol szerinte jellemző bajként a 'működtetők' szakmai közösségének (kéthurkos) tanulása volt korlátozva a szervezeti kultúra által, többek közt az igazgatói közösség és a mérnöki szakmai közösség²¹³ közötti tudattalan összejátszás okán (itt utalhatnánk a bourdieu-i implicit kollúzióra is), minek következtében a tudományos alapon jól kidolgozott tanulási módszerek nem épülhettek be a szervezetekbe, a működés egy lényegi közösségét (a működtetőkét) illetően.

A CSR érdemi vonatkozása, melynek csak egy lehetőségét járom itt körbe – az *a vállalat társadalmi érintettségének képviselője a gazdálkodó szervezeten és annak döntéshozásán belül*. Minek lehetőségeit egyébként a kialakult módszertan, a gyakorlat és – feltehetőleg – általában az okcidentális kultúrkörben ma jellemző gondolkodásmód, ha nem is kizárta, de marginalizálta. (Persze fejben tartom McCloskey ezzel kapcsolatos árnyaltabb ítéletét, ezért sem redukálom a kritikát üzleti etikai tézisekre). Itt a gazdálkodó szervezet belső közösségeiről, valamint a gazdálkodással kapcsolatos szervezet-közi és feletti közösségekről is kimutathatnánk valószínűleg, hogy explicit és implicit, tudattalan összejátszásban vannak az ellen, hogy a társadalom plurális érdekei a szervezeti magatartást meghatározó változók (governing values) formájában épüljenek be (egy a bourdieu-inél jobban közelfogadott nyelven fogalmazva).

²¹³ Bakacsi 1996 „melósok”, „műszakiak” és „vezérek” szakmakultúráként fordítja ezeket [:242]. Az első csoport az operatív, vonalbeli, vezetéssel, végrehajtással és működtetéssel foglalkozó dolgozók. A technológiával foglalkozó szubkultúrára a gyakorlatban is sokszor mérnökként hivatkozunk (lásd „mérnöknap” alapú számítás a különböző szakértői projektekben).

Korábban [33.o.] azt írtam, hogy „gazdálkodói magatartás csak egy metszetében gazdasági, csak szűk manőverezési keretek között van benne jelen a tudatosság és a józan számítás, egyébként pedig a kevéssé racionális emberi természet, a komplexen konkrét társadalmi viszonyok és konstrukciók, illetve a jelenbe ágyazott történetiség bonyolult gravitációjában zajlik az, amit „gazdaságiként” interpretálunk reduktívan”.

A szervezeti magatartás tudománya erről évtizedek óta ír. Minderre itt csak a „miért értelmetlen a vállalati hatékonyságot fetisizálni” képzeletbeli diskurzus *döntésméleti keresztmetszetének* egyes kiemelt mérföldköveire való utalással térek ki:

Számomra ismert vázlatos keresztmetszetben az egyik legfontosabb mérföldkő az úton James G. March, Michael D. Cohen és Johan Olsen 1972-ban publikált²¹⁴ „Garbage Can” keretelmélete a döntéshozatalról, mely „úgy modellezi a szervezeteket, mint rendszereket, melyekben az emberek, a problémák általuk való érzékelése illetve a megoldási megközelítések jelentős mértékben véletlen módon találkoznak” – összegzi Schoemaker (mozaik nézetként értelmezve) [1993:112]. Ez a modell *a szervezeten belüli bonyolult gravitációt* úgy látja, mint egyfajta 'szervezett anarchiát', ahol a problémák és a megoldások félautonóm 'döntési arénákon' áramlanak át, a döntések pedig függvényei a problémák pillanatnyi egyvelegének, az arénákhoz való hozzáférés struktúrájának és kölcsönhatásainak, az allokált energiáknak és figyelemnek.²¹⁵ Realisztikusság tekintetében ez a modell a jelen dolgozat nézetében előrelépés a részbeni kollektív fókusza miatt is, és mert egy további mérföldkövel meghaladja az egyéni korlátolt racionalitást és információfeldolgozást nyugtázó döntési szemléletet. Noha az ilyen ironikus (lásd anarchia) ábrázolást inkább az állami és közigazgatási szervezetekre szokás illeszteni²¹⁶, de úgy tűnik a magántőke szigorú követelményei között gazdálkodó szervezetekre is egyaránt ráillik. A simon-i individualisztikus, az intrin-szik döntési korlátoltságot felismert út egyik további mérföldköve közben a heurisztikák és egyéb torzítások szerepének elismerése volt.²¹⁷ Bourdieu pedig a simon-i és az ítéletalkotási heurisztikus leírást a döntési magatartás torzultságáról egyaránt korlátozottnak vélte [2000/2005:211,213], hiszen az egyén döntését a közösségi közeg és a történetiség eleve behatárolja és strukturálja (lásd itt 106.o.). Továbbá – és itt van a 'Garbage Can' és hasonló kritikai modellek túlhaladása – ő a szervezeti magatartás vélt kiszámíthatatlanságában jelentős részben nem sztochasztikus folyamatot, hanem rögzült szabályosságokat lát, melyek a

²¹⁴ Michael D. Cohen, James G. March and Johan P. Olsen, 1972 „Leadership and Ambiguity: The American College President” McGraw-Hill, illetve James G. March, Johan P. Olsen 1976 „Ambiguity and Choice in Organizations” Bergen

²¹⁵ Christopher Ansell „Garbage Can Model of Behavior” lexikon-cikke alapján, <polisci.berkeley.edu/faculty/bio/permanent/Ansell,C/Encyclopedia/GarbageCan.pdf>

²¹⁶ Lásd ezzel kapcsolatban Czarniawska megjegyzését itt a 52. oldalon.

²¹⁷ Amos Tversky és Daniel Kahneman munkáira szokás hivatkozni ez ügyben. A környezeti kockázatok felfogásával kapcsolatban e témáról lásd például: Eliezer S. Yudkowsky 2006 „Cognitive biases potentially affecting judgment of global risks” <www.singinst.org/Biases.pdf>

közösségi közeg racionalitással párhuzamos gyakorlati működési elveiből adódnak, melyek segítségével a kognitíven korlátolt egyén döntései nem rendszertelenek, hanem az egyén számára is átláthatatlan módon „hangszereltek” és kollektív módon irányítottak, átlátható irányítás nélkül, vagy éppen ellenére. Többek közt Bourdieu nyomán is a gyakorlati fordulat szervezelméletei képesek a racionális és információs absztrakciók, illetve a kritikai elméletek²¹⁸ között értelmes összhangot találni – felismerve, hogy a mindennapi gyakorlat logikájában a cselekvések sok irányba húzó viszonyokban alakulnak, de mindeközben a kisebb magatartási lépések szabályosságai összességében értelmes eredményeket képesek kiadni, és ezek a koordinált eredmények a kis szabályosságok hatásának eredői. Így *a kis lépések társadalmi kondicionálásának, irányultságainak nem kisebb a szerepe, mint a racionális gazdasági szabályoknak.*

A sok irányba húzó viszonyok nem az univerzális vagy helyettesíthető természetű ügynökök illetve entitások közötti funkcionális relációkra vonatkoznak, annál inkább az aktorok identitásából és az ügynökségből adódnak, mely utóbbiak – Chia nyomán – „társadalmi kihatások” [Chia 2004b:2]. Ezek a viszonyok *a közösségi formátumú felfogásban a közösségekben való aktív részvétel, a társadalmi konstrukciókban való érintettség kihatásai.* Bourdieu társadalmi meta-elméletében a kollektív és az egyéni összefonódása cselekvési elméletként úgy van kirakva, hogy a szervezeti valóság társadalmi beágyazottsága plasztikusan adódik – mindennapi működési elvként. Bourdieu nagy hangsúlyt fektetett arra, hogy a gyakorlatformáló közösségek nem feltűnő szerepét bizonyítsa, mint például a felsőoktatási intézményekét, ahol régen tanultunk, a társadalmi osztályét, ahol szocializálódtunk, vagy ahova most betagozódni törekszünk. Az sem triviális, hogy a politika hogyan építi fel a szervezetek gyakorlatába épülő gondolkodási és cselekvési sztereotípiákat, lásd ingatlanpiac (lásd 71.o.). A mai társadalmi gyakorlatban pedig nagy hatású, a szervezeten kívülről belső szervezeti normákat teremtő miliőknak olyan formák látszanak például, mint a szakmai társaságok a maguk konferenciáival, egyéb rendezvényeivel, kiadványaival és kölcsönhatásaival, a szakmai online közösségek – ezek szakmai mellett más gondolkodási mintákat is kultiválnak.

Schein írja 1996-ban a szervezeti tudományt is sújtó „individualisztikus torzításról” (mely miatt többek között a csoportok esetében fókuszba került normák létezése magasabb szinten már nem volt érdekes, kivéve, ha kedvezőtlenül hatottak a szervezetre): hogy nem került figyelembevételre, hogy ugyanilyen „normák a tágabb társadalmi egységek – így egész szervezetek és szakmai közösségek – szintjén döntő befolyással vannak

²¹⁸ Critical Management Studies (CMS) – balos gondolkodáshoz szokás sorolni ezt az irányzatot, mely nem csak azt állítja, hogy valami baj van a management elméletével és gyakorlatával, hanem, hogy ez valakinek az érdekét is szolgálja. (Noha így leírva az irányultságot, ez akár radikálisabb jobboldalinak is beillene.) A kritikai szervezelmélet leírása Gelei 2002:17 alapján sokban ráillik a jelen dolgozat egyes téziseire is.

arra, hogyan működnek ezek a rendszerek.” [231] Folytatja: „Nem fogtuk fel, hogy az ilyen, nagy társadalmi egységek szerte, tacit módon hordozott normák sokkal inkább változtathatják meg a vezetőket, mintsem hogy általuk lennének megváltoztathatóak [mintsem hogy a vezetők változtathatnák meg a normákat].” Itt folytatja úgy, hogy: „Nem figyeltünk arra, hogy a 'kultúra', mint magától értetődőnek tekintett, osztott, tacit módja az észlelésnek, gondolkodásnak és reagálásnak, az egyik leghathatósabb és legstabilabb erő, mely a szervezetekben működik.” (Lásd még itt 90.o. és ott a kiemelést!)

Az Echelon közösségei csak egyik példája volt a – felteszem – sok millió szervezeten kívüli közösségnek, melyek a vállalatok dolgozóinak magatartását orientálják – irányultságot adnak észlelésüknek, gondolkodásuknak és reagálásaiknak (azon felül, hogy az ilyen külső közösségek képesek szabványokat, normákat, jövőképeket és ideológiákat teremteni²¹⁹), valamint azon kívül, hogy állványzatként a bizonytalanságot csökkentve előinterpretálják a vállalati játéktérrel illetve át is konstruálják azt. Ezek – az üzleti, szakmai hatékonyság elősegítése révén legitimált szerepű 'gyakorlatformáló közösségek'. Ilyenekben a vállalatok emberei dolgozói mivoltukban rendelkeznek tagsággal, szakmai identitásukkal szocializálódnak a találkozók, tartalmi szolgáltatásokban részesülnek – jellemzően a vállalat (munkahelyük) költségvetéséből finanszírozva részvételüket az eseményeken illetve a munkaidejük terhére elszámítva azokat. Ez ma nem csak legitimált, de rendkívül nagy intenzitással gyakorolt formája a külső közösségekben való részvételnek, mely forma – a viszonyok reciprocitása okán – e közösségeknek a vállalatok gyakorlatában való reprezentációját is jelenti. Többek között a Bourdieu által leírt diszpozíciós mechanizmusok módján, vagy fogalmazhatunk úgy is, hogy a vállalati kultúra és gyakorlat befolyásolása (formálása) révén. Hozzá érdemes tenni még, hogy a Schein által kiemelt stabil szubkultúrákkal ellentétben és a Bourdieu által kiemelt felsőoktatási intézményekkel ellentétben ezek a („virtuálisabb”) szocializáló miliők rugalmasabbak, sokszínűbbek, láthatólag gyorsabban alakulnak illetve sokkal inkább az aktuális közösség által leképzettek.

(Több negatív konnotációt felvállalva, de nem tartva azokat itt lényegesnek) még meg kell említeni a szakszervezeteket, mint valaha a gazdálkodó szervezetekben sokszor erős és explicit részvétellel jelen lévő külső közösségeket, társadalmi konstrukciókat. Nyilván nem idealizálva a társadalmi szerepüket.²²⁰ De a szakszervezet fontos gyakorlati precedens a külső érdekek ügynökségének egy gazdálkodó szervezeti egység működésében való intézményesített részvételére. Ide kapcsolható még talán a multinacionális vállalatok operatív felügyeleti kép-

²¹⁹ Zárójeles kategóriára lásd például ASQ, OASIS, TIR, Gartner group, szcientológiai „egyház”, alvilági és szürkegazdasági szubkultúrák, közösségek.

²²⁰ Például Kerekes Sándor óráján hallottam egy olyan véleményt, miszerint a fogyasztói társadalom kialakulásában szerepe volt a szakszervezetek bérnövelő követeléseinek is.

viselete a nemzeti leányvállalataiknál. És némileg idetartoznak vélem azt az érdekkohéziós szándékot is, mely a mátrix-managementet előhívta.

2.3.4. Vezetők irányított re-szocializálása közösségeikben (C-S-R-izálás)

„Amennyiben a társadalmi ideológia, a gondolkodási kultúra részévé válik az az irányelv, hogy az ökológiai probléma megoldása indokolttá teszi, hogy a gazdálkodó szervezetek az üzleti teljesítményükkel azonos prioritással kezeljék a fenntartható gazdálkodás szempontjait – úgy ennek a társadalmi elkötelezettségnek (engagement) szociológiai szempontból funkcionális intézményeit kell megteremteni és reprodukálódóvá tenni a szervezeteken belül.” – fogalmaztam meg a társadalomért felelős vállalattal már korábban foglalkozó alfejezet végén [68.o.], itt onnan folytatom.

Folytatom azzal, hogy a vállalatra, mint jogi személyre vonatkozó szabályokon kívül, a gazdálkodásban követett explicit szabályokon felül, továbbá a gyakorlatba és a stratégia-alkotásba lassan implicit módon beépülő környezetérzékenység sémáin kívül (lásd habitus, kultúra), az ökológiai probléma belső szakmai képviselőtén felül (lásd KIR), a 'működtető' és a 'mérnöki' közösségekre kiterjedő belső intézményeken kívül – fontosnak látszik *a vezetői közösség társadalmi és ökológiai elkötelezése*. Másképpen fogalmazva, hogy *a vállalat vezetése a tulajdonosi érdekek gondnokságán túl bizonyos társadalmi érdek gondnokságát is felvállalhatja, a maga igazgatói szerepébe tartozónak vallhatja azt* – nem csak mint ideológia, image, vallott értékek felvállalása, hanem az igazgatókat átható, a szakmai identitásukban hordozott gazdasági habitus részeként. Megint más fogalomrendszerrel: hogy a tulajdonosi oldal, hitelezők illetve a vállalat belső érdekei, politika, a munkatársak, egyéb stakeholder-ek, érintett felek, valamint a saját menedzseri érdekek közötti ügynökségük *prioritáros és szociológiailag realiztikus módon egészüljön ki az ökológiai és bizonyos társadalmi érdek ügynökségével*. A vezetők **környezeti ügy iránti gondnoki beállítódása** mint célkitűzés úgy is átfogalmazható, mint *az ökológiai felelősség szocializálása a vállalatvezetői szubkultúrában*. Illetve kapcsolódik a *fiduciáris viszony* kontextusához (erről lásd részletesebben itt 60.o.).

Ugyanarról beszélünk itt újra, mint ami a *vállalati társadalmi felelősség* (CSR) kontextusában egy korábbi alfejezetben [53.o.] felmerült: Hogy a szűken értelmezett gazdasági érdeket kiegyensúlyozni hivatott társadalmi célok szociológiailag meggyőző módon kell reprezentálódjanak a gazdasági társaságok működésében. Hogy a cselekvéseivel összefüggő társadalmi érdekek feldolgozása a vállalat főtevékenységének részévé kell váljon. Hogy ahogyan az ipar igyekszik alakítani a társadalmat gazdasági célszerűségek alapján, úgy a társadalom is képes lehet manipulálni a vállalatokat a CSR agenda célszerűségei szerint. Valamint újra említendő, hogy az ökológiai ügyeket a dolgozatomban a társa-

dalmi ügyek egyik kritikus aleseteként értelmezem, ezért állításaimban egyik a másik helyébe helyettesíthető.

Fentebb, a második bekezdésben a változás, a változtatás valamiféle prioritásos és szociológiailag realiztikus módjára utaltam. A magas társadalmi és politikai prioritás kitűzése a CSR agendától nem tagadható meg, ellenben a **szociológia szempontjából realiztikus normatív módszer** kérdése legalábbis aggályos.²²¹

Hogy az ökológiai felelősség a vezetői szakmai identitás és az ügynökség beépült részévé váljon, létre kell jöjjenek azok *a társadalmi konstrukciók és mechanizmusok (intézmények), melyek hatása erre irányul*. Ha ez társadalmilag lényeges, a fejlemény magától is előáll. Bürokratikus intézkedésekkel, mozgalmak asszisztenciájával, generációs váltásokkal, gondolkodási és reagálási kultúra módosulásaival, vállalati paradigmák módosulásával, technológiai asszisztenciával – a megszokott, generikus módon. Új fejleményként az önkéntes standardalkotás módján. Vagy, ha esetleg az ökológiai katasztrófa scénáriói kezdenének valósággá válni, akkor radikális váltásokkal, mert a probléma a hiperrealitásból a konkrétabb fizikai valóság mezőiként strukturálódik hirtelen. **Ha a vállalatok társadalmi elkötelezettségének és felelősségének szocializációs folyamatát ezen felül és kívül meg akarnánk gyorsítani, akkor** a bourdieu-i felfogást továbbkombinálva arra is gondolhatnánk: hogy elő kell segíteni az ennek megfelelő *játékterek* kialakulását, illetve *a távoli problémák társadalmi szempontból konkrétabb reprezentációját a vállalati cselekvések orientálóiaként*. A vállalatvezetőkre szűkítve – a **vezetői gyakorlatot formáló, re-szocializáló közösségek** kialakulását.

A 're-szocializáció' fogalmat itt a szocializáció egy újabb iterációjának értelmében használok.²²² Ezzel jelezve, hogy a szituációjukban, közegükben már szocializált vezetők kiegészítő, az újabb (illetve hangsúlyt kapott) társadalmi és ökológiai körülményekhez igazodó, valamilyen *másságot kialakító* szocializálásról van szó.

Új és a meglévő közösségeik formátumában elő kell segíteni egy olyan '*tematikus közösségi mező*'²²³ (thematic community field) létrejöttét, amely a bevont vezetők gazdálkodói és szervezeti leader szerepének, azaz *a vezetői maszkjuknak a megélésében egyik játéktérként, arénaként szolgálna, és vonná be őket tovább – immár a társadalmi ügyekbe, ezáltal strukturálva felfogásukat illetve cselekvési készenléteiket*. Miután a résztvevők ezeket a saját szubkulturális miliójukban – sűrű, dramatizált élményekkel, művelődéssel, gyakorlással, irányí-

²²¹ Lásd Thompson et al. 2005, Amaeshi et al. 2005.

²²² Ilyen értelmű szóhasználatot lásd például: Zachary P. Hart, Vernon D. Miller, John R. Johnson 2003 „Socialization, resocialization, and communication relationships in the context of an organizational change” Communication Studies 54

²²³ Itt Bourdieu 'mező' terminus technicus-át szabadon értelmeztem – anélkül, hogy tisztáznám, mit jelentenénk ebben az esetben a küzdés és a pozíciók jellemzői például (melyek nélkülözhetetlenek látszanak bourdieu-i értelmezésben).

tott szervezetfejlesztői beavatkozással – elsajátították, a környezet-érzékeny gyakorlati gondolkodásmód és magatartási beállítódás a gyakorlat más mezőin is reprodukálódhatnak, ahol a vezetői szakmai identitás működik. Elképzelésem (sejtésem) szerint az ilyen multiplikáció olyan szabályosságok terjedésével valósul meg, amelyek a környezeti szempontból pozitív szervezeti magatartáshoz és gazdálkodási gyakorlathoz szükségesek. Egyrészt a vezetők diszpozíciói a döntési folyamatokat, a stratégia-alkotást és -implementációt *lényegi módon orientálják*.²²⁴ Másrészt a vezetők diszpozíciói, ha *multiplikálódnak*, tőlük függetlenül a szervezet aktorainak, más szubkultúrák habitus-ának részeként fejthetik ki hatásukat. Harmadrészt a több vezető új, közös gondolkodásmódja és szakmai orientációja *több szervezetben szimultán* fejtheti ki hatását, és ezek a vállalatok, ha közös mezőkön működnek, egymást is erősítő módon szocializálhatják a környezeti szempontból pozitív szervezeti gyakorlatot.²²⁵ Így olyan szervezetekre is áttérjesztve, amelyek vezetői nem voltak érintettek az irányított re-szocializációban. Az ilyen standard-alkotás, -adoptáció és -továbbterjedés *úgy önkéntes, hogy implicit*, nem tudatos.

Az is fontosnak tűnik, hogy az ökológiai gondnoki attitűd szocializálása *explicit morális és világnézeti modalitásoktól mentes kell legyen*, amennyiben a vezetők szakmai identitását célozzuk meg, mely ilyen szempontból elsődlegesen neutrális kontextushoz van szokva. Követve Amaeshi és társának kifejtését, miszerint a „CSR-t olyan nyelven kell eladni a cégeknek, melyet értenek”, mert ameddig hibásan abban bízunk, hogy „a moralista retorika bele fog illeszkedni az üzleti nyelvbe”, addig lényegét tekintve „nyelvi játék” fog zajlani az „utlish” nyelvet beszélő vezetők és a társadalomban szokásos beszélt nyelven közös értelmet kereső érintettek között. [2005:14] Ugyanez vonatkozik a vezetői gyakorlatformáló 'tematikus közösségi mező' felé „letöltött” tudásra, gondolati konstrukciókra és élményekre. A morál a közösség tagjainak belügye, a (re-szocializációban) érintettek maguk gazdagíthatják a kontextust ilyen modalitással, ha illik a szituációjukra. Ellenben lényeges lenne az *érintettség* érzésének kialakítása, megintcsak nem utalva többre, mint sűrű dramatizált élményekre²²⁶.

A 'hogyan' kérdésköre (amint a szervezetfejlesztési módszertan idevonatkozó felhasználása is) meghaladja a dolgozat kereteit. Csak érintőleg térnek ki a 'hogyanra'. Az elképzeléssel párhuzamos, de inkább a „környezetileg felelős magatartás” magánemberi, civil közös-

²²⁴ Bourdieu empirikus illusztrációját erről lásd 2000/2005:217. A saját empirikus kutatásomnak pedig alapvető kérdései vonatkoznak erre (melyek állításként kisebb-nagyobb mértékben megerősítést nyertek lásd 222.o.).

²²⁵ Ideális elképzelésként a habitus transzferabilitási és transzponálhatósági aspektusai nyomán remélhetjük a környezetileg felelős diszpozíciók beépülését a publikum más közösségebe, más gyakorlatokba is.

²²⁶ Az érintettség érzésének kialakítása vagy arra a klasszikus gondolatra épülhet, hogy „Jobb egyszer meglátni [- pl.egy ökocídium helyszínét -], mint százszor hallani róla”, vagy más drámaibb közös átélésre. A vezetők sűrű élményben részesítését is egy hatásosabb orientálónak tekintem, mint a propagandát.

ségi oldalával foglalkozó, irodalomban megjelenő 'hogyanból' kiemelném egyrészt Tim Jackson [2004] már taglalt felvetését a '*jelentés közösségeiről*', melyek a „fogyasztói világ tartományán kívül eső jelentés struktúrákat” támogatnának és azokon keresztül a fenntartható társadalom számára nélkülözhetetlen módú funkcionálásokat (lásd itt 48.o.). Másrészt idevágó Martha Monroe egy cikke [2003], aki kettéválasztja a „hogyan változtassunk meg konkrét magatartást” és a „hogyan kultiváljunk környezeti műveltséget” problémákat.

A konkrét *magatartás megváltoztatására* Monroe nyomán vehetjük Icek Ajzen (Aizen) pszichológiai elméletét a tervezett magatartásról (theory of planned behavior). E strukturált, részletesen kidolgozott, populáris (és a környezettudatos magatartás kialakítása terén is továbbfejlesztett) elmélet magját Ajzen saját összegzése²²⁷ alapján zanzásítva adódik, hogy 4 szempont irányítja az egyéni magatartást: a viselkedés iránti attitűdök (magatartási hiedelmekből következőleg), a szubjektívan felfogott társadalmi nyomás (a mások normatív elvárásairól alkotott elképzelés alapján), az elképzelés a magatartás gyakorlati kivitelezésének nehézségéről (még mi akadályozhatja vagy segítheti a megvalósítást) és ebből a három beállítódásból formálódik a cselekvési hajlandóság (intention), melybe végül beleszól negyedikként a megvalósítás tényleges és konkrét nehézsége (visszahatva az előzetesen észleltre is), azzal, hogy az adódó szituációt alkalmasnak találjuk-e a cselekvési készenlét tettekké való alakítására.²²⁸ A jelen dolgozat felfogására tendenciózusan lefordítva: társadalmi mérnökségi szemléletben egy működőképes gyakorlati orientációnak elválaszthatatlan része a *magatartási hajlandóság kialakítása* is, és a *megfelelő alkalmazási körülmények segítése* is. Az ajzen-i elméletében sejthető pszichológiai rokonságot a szociológiai diszpozíciós logikával most nem elemelve rövid következtetéseként legalább a következők adódnak: „A viselkedés iránti attitűd” a diszpozíció itt használt fogalmát jól fedi, azaz a vezetők gyakorlati magatartásának formálását tervszerűen *az irányultságok formálásával kell kezdeni*. Továbbá, ha reszocializáló közösségekben történik a formálás, akkor egyrészt elengedhetetlen a „*társadalmi nyomás*” *hiperreális megjelenítése* a közösségi diskurzusban, illetve kultiválni kell, hogy a tagokban kialakuló *csoportnyomás* (nem a groupthink egyik magyar fordításaként) ezzel egybevájon, mint olyan erővel, mely feltételezés szerint hatni fog az off-the-job gyakorlatformáló közösségen kívül – segítve *a szervezeti gyakorlaton belül képviselni a másságot*, tenném hozzá.

A Monroe által elkülönített kérdés – a *környezeti műveltség* kultiválásának „hogyan-ja” [2003:116]. Mely műveltség nála a gondnoksági érzék meghatározójaként jelenik meg (vagy vele egyenértékűként, amivel már nem értek egyet e dolgozat alapján). Tehát itt nem a konk-

²²⁷ A. Ajzen 2002 „Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior” Journal of Applied Social Psychology #32 :665-683

²²⁸ Erről lásd még Zsóka Ágnes disszertációját: 2005 „Következetesség és rések a környezettudatos szervezeti magatartásban” <www.lib.uni-corvinus.hu/phd/nemcsicsne_zsoka_agnes.pdf>

rét magatartás kialakítása jelent célt, hanem a késztetés. Bourdieu szavait ideékelve: a „strukturált [struktúráké, melyekben] ott a késztetés, hogy strukturáló struktúrákként működjenek” [idézet a habitus definíciójából, lásd itt 105.o.]. Monroe hivatkozza Shalom H. Schwartz 1977-es szociál-pszichológiai norma aktivációs modelljét²²⁹, „mely szerint feltehető, hogy az emberek nagyobb valószínűséggel vonódnak be, vállalnak szerepet környezeti [szignifikanciájú] magatartásokban, amikor tudatában vannak a negatív konzekvenciáknak, és amikor hisznek abban, hogy valamilyen felelősségük van a probléma [megoldásával] kapcsolatban”. [2003:116] Ilyen konkrét ismeret és konkrét meggyőződés kialakítása valószínűbb a műveltségre irányuló hosszútávú tanulási tevékenységek formájában, mintsem a magatartás átalakítására hívó kommunikációval. A *felnőtt tanulás* ideális kontextust képez a befogadásra – állítja –, mert a felnőttek az énjüket és számos tapasztalatukat aktívan viszik be a tanulás folyamatába, és motiválva vannak azoknak az információknak a befogadására, melyek a problémák megoldására adnak lehetőséget, valamint menet közben motiválódnak további megismerésre is – írja a szöveg.²³⁰ [ibid] Sejthető, hogy ezek a felnőtt oktatás lehetőségei és nem adottságai. A közösség-alapú ökológiai tanulás (*community-based environmental education*) esetében Monroe értelemszerűen nem vállalatvezetői közösségekre gondol, amikor arról ír, hogy ilyen közösségi összejöveteleken a tanulás úgy mehet végbe, hogy helyben alakul ki egy-egy felvetett problémához kapcsolódóan, és azzal a céllal, hogy legyen egy vízió a témáról, valamint a gyakorlás érdekeit szolgálja, a képességek építését, a megoldási lehetőségek azonosítását [:123] – azaz mondjuk úgy, pragmatikus felütéssel. Lényeges tehát, hogy egy vezetői szubkulturális közösség kereteiben a műveltség kialakítása nem a padban történő tanulás kényszere mellett, hanem a *bevontság szellemében és pragmatikus felütéssel* történjen, szituáció szerint egészülve ki morális modalitással. Ugyanez a közösségi keret eszközöket ad a konkrét magatartási formák kultiválására is.

A társadalmi elkötelezettséget és ökológiai felelősséget szocializáló mezőnek a konkrét megvalósulásai (az üzleti iskolákon és egyetemeken kívül) az intézményesített „szocializáló” vezetői közösségek lehetnének – a ma populáris szakmai, státusz- és doktrínális közösségek mintájára, illetve a hozzájuk kapcsolódó *szocializációs gyakorlat és formák mintájára*, mint amilyenek a professzionális és iparági közösségek rendszeres találkozóí, konferenciái és a tréningek (illetve a helyi szervezetek rendezvényei, a klubjaik, egyéb kölcsönhatási szokások és találkozási pontok, tartalmi szolgáltatások, stb.).

²²⁹ SH. Schwartz 1977 „Normative influences on altruism” in: Leonard Berkowitz (ed.) „Advances in experimental social psychology” #10 :221-270.

²³⁰ Martha Monroe idézett cikkében számos modern elmélettel foglalkozik a környezeti műveltség és marketing témáiban, több releváns idézettel és következtetéssel, melyektől a tárgyalás célszerűsége miatt itt el kell tekintenem.

A vállalatvezetők esetében az ilyen gyakorlatformáló 'tematikus közösségi *mező*' *működtetésében* a magatartástudományi *szervezetfejlesztési* (OD) *módszereknek* vezető helye kell legyen. Anélkül, hogy én bontanám ki ez utóbbiak alkalmazását, utalni kell arra, hogy a környezet-érzékeny vezetői magatartás és másság kialakításának problémája 'puha' szervezeti és személyes matériákat érint. Tehát a CEO szubkultúra szerveződéseinek a „meglovagolása”, ha rendezvény- és közösség-facilitáló keretezésben, „beállítódás-mérnöki” és „öko-oktatói” beavatkozással történik, bizonyosan csak részmegoldásokkal fog szolgálni, amelyek az elképzelés működéséhez, az intézményesüléshez nem valószínű, hogy elégségesek lennének. Nem valószínű, hogy önmagukban kritikus tömegű ösztönzéssel szolgálnak – sem a kialakuláshoz, sem a reprodukáláshoz, sem a megcélzott valódi szervezeti változásokhoz. Így a rendezvények, a tréningek, események, programok kialakításánál és működtetésében a szervezetfejlesztési kompetenciának, módszertanoknak és szerepvállalásnak van helye – azoknak, *akik nem az ökológiai problémát képviselik, hanem a szervezeti, vezetési kontextus problematikáját kezelik*. Asszisztálnak a napirenden lévő ügyek iránti ellenállás leküzdésében, a csoportok eseményeinek, élményeinek dramatizálásában, a vezetők szakmai identitásának kezeléséhez, a felmerülő konkrét szervezeti összefüggések diszkutálásában – az off-the-job, azaz a vezetői közösségi miliőben zajló eseményekre vonatkoztatva az asszisztenciát.

Az OD asszisztencia a konkrét vállalati szituációra vonatkoztatva is nélkülözhetetlen a jelen re-szocializációs keretben. Például az off-the-job gyakorlatformáló közösségi napirend és az igazgatók által vezetett szervezetek valóságában zajló konkrét folyamatok közötti kapcsolódásban (a *szinkronizálásban*) egyaránt asszisztálhatnak szakértők, például személyes coaching módján. Asszisztálni kell a társadalmi és ökológiai ügyek kapcsán a vezetőkben kialakítandó/kialakult *másságnak* a gyakorlati körülményekben a mindennapi szervezeti ellenállások ellenére való képviseletéhez is. Valamint logikusnak látszik, hogy a vezetői közösség CSR agendájának *tényleges vállalati megvalósításában* az adott agendával viszonyban lévő tanácsadók vegyenek részt. Bár ezek a szervezetfejlesztési vonatkozások a „vezetők gyakorlatformáló re-szocializációjáról” itt vázolt elképzelésem kereteit már meghaladják, mely elképzelésem alapvetően a vezetők kultúrájára, habitus-ára irányuló tudatos ösztönzés programját vázolja nagyvonalakban. Más CSR szálakkal való találkozásnak legalább egy lényeges pontjára vonatkozik még a szervezetfejlesztői szerepvállalás – ez a *külső agendának a futó vállalati belső programokhoz való menedzselt illesztése*.

A vezetők gyakorlatformáló re-szocializációja elképzelésem szerint kiegészítője lenne a CSR agendában képződő konstrukcióknak, intézményeknek és cselekvéseknek, illetve az amúgy is működő természeti környezetet támogató eszközöknek, mint amilyenek a környezeti tudatosság propagálása, a környezetközpontú-irányítási rendszerek, a szakmai kompetenciába tartozó vállalati tevékenységek környezet-pozitív megvalósítása, a szakmai szabályozás

(szabványok, normák), a bürokratikus szabályozás (díjak, adók, előírások), a szennyezések piaca, vagy a környezeti aktivizmus, illetve „az élet banális dolgai”²³¹. A racionális eszközök mellett, *a gondolkodásmód, az explicit és implicit magatartási sémák, és a megfoghatatlan mikro-szokások „habitus szintű” minta-cseréjének megteremtése a cél illetve ezek „habitus szintű” aktív beágyazottságának* – a vállalati hatalom valamint a leadership praktikáinak társadalmilag legitimált és realisztikus manipulálása révén.²³²

Első, jelzésszerű és képzelt illusztrációképpen: ha a CEO státusszal együtt járna az a lehetőség és kötelezettség, hogy az igazgatók nagyobb rendszerességgel a „World EcoSocial InterAction Forum”²³³ regionális üzleti szekciójának rendezvényein vegyenek részt, mely – presztízt ápoló, attraktív és rekreációs élmények mellett – komolyan veendő és szakmai kihívást jelentő tréningek keretében biztosítana környezeti műveltséget, alakítana ki a saját szervezetük esetére alkalmazható praktikákat, vonna be őket ügyekbe dramatizált érintettségi élményekkel²³⁴ – akkor nagy valószínűséggel ebben a kollektív szakértői kontextusában szerzett élmények erősítenék a gondnoki ügynökségüket a környezet védelmében. Illetve a jelenleg általános aktív közömbösség kontextusánál „dinamikusabban és hatékonyabban” épülne be a szakmai identitásukba a környezet-érzékeny orientáció, a gondnoki beállítódás. Minek eredményeként realisabban számíthatnánk arra, hogy nem a „lip service/window dressing” hiperrealitásában, hanem gyakorlatilag is fontossá válnak a *hosszútávú felelősségek*, melyek ma – például kis mintájú empíriám szerint is – leginkább hiányoznak. Az egyik, ilyen közösség által jelentésében leegyeztetett téma lehet a minőség kérdése [lásd az ennek szentelt korábbi alfejezetet, 68.o.]. [Az irányított re-szocializáció bővebb képzelt illusztrációját lásd a 149. oldalon külön alfejezetként.]

„Társadalmi folyamat szintjén több párhuzamot is felfedezni véltem aközött, amit a kínai kommunisták tettek [a nyugati foglyok gondolkodásmódjának átalakításában], és amit mi tetünk illetve teszünk nap mint nap családjainkban, iskoláinkban, börtöneinkben, valamint magán- és közösségi szektor szervezeteiben az oktatás, a fejlesztés és a szocializálás címen.” – írja Edgar H. Schein [1996:234] az MIT professzora, a szervezetfejlesztési tudományok doyenje visszaemlékezve az 1950-es évekbeli munkájára, amikor amerikai kutatók egy cso-

²³¹ És tegyük még hozzá a felvetésben vázolt közösségekben lehet konkrétan diskurzus során gyakorolni az egyébként „lip service” körébe eső dolgokat is, mint amilyenek ma a CSR retorikája is látszik.

²³² Az alfejezet első részében vázolt elképzelés a „vezetők irányított re-szocializációjáról”, azaz a gyakorlat-formáló közösségekről saját ötletem alapján született, sajnos a dolgozat elkészítésének befejező fázisában, így a lehetséges irodalmi háttér és referenciák emiatt nem állnak itt rendelkezésre, habár bizonyára léteznek. Továbbá feldolgozatlan marad Schein idevágó „coercive persuasion” koncepciója.

²³³ Utalás a „Universal Declaration of Human Responsibilities” című tervezetet kidolgozó szervezetre (InterAction Council), a World Economic Forum éves davos-i találkozója és a World Social Forum-ra. (saját fantáziám alapján)

²³⁴ ...és még időgépes utazással is járna az unokák századvégi világába az érintettség érzésének elmélyítése érdekében... [lásd itt. 29.o.]

portjának tagjaként megpróbálta a terepen, majd az íróasztalnál megérteni, mi is történt az „agymosott” amerikai háborús foglyokkal Észak-Koreában.²³⁵ Schein ezt végül szervezeti jelenséggént értelmezte, melyben a szervezeti (itt pontosabban: *manipuláltan szervezett*) *kultúra* perdöntő hatást fejtett ki. Ez az embereket sikeresen újradefiniáló, sémákat elültető jelenség mint ellenpélda szerinte párhuzamba állítható azokkal a szervezeti tanulási kudarcokkal, amelyeket változások idején a vállalatok szakmai szubkultúráiban tapasztaljuk [:229], amikor is az új sémák nem épülnek be, a gyakorlat szempontjából hatástalanul a felszínen maradnak. Felvetem, hogy más kontextusban, de hasonlóan *nem hatásos, felszínes gondolkodásmódbeli és magatartási tanulástól lehet tartani a nagyobb szervezeti energiákat lekötő CSR kezdeményezések esetében is*. Az ijesztő analógia a magatartási kultúra szervezett tanulásának eredményes koreai és eredményeiben kétséges nyugati esetei között ahhoz ad segítséget, hogy outside-the-box, oldalirányú, laterális gondolkodással közelítsük meg a vezetők „**kognitív újradefiniálása**” tárgyú kérdéskörét, mely értelmezésem szerint szinonimája a 're-szocializációnak'. Schein szerint mikor kívülről alakítunk lokális kultúrákat, nagyobb figyelmet kell fordítani egyrészt a '*miliő kontrolljának*' elképzelésére (itt félretéve a totalitárius rendszeri konnotációkat), mely elképzelés működőképes lehet ellentétben az (ebben a kontextusban óhatatlanul felmerülő) 'agymosás', 'erőszakos meggyőzés' módszereivel (melyek nem csak irreálisak, de orwell-i²³⁶ totalitárius rendszereken kívül nem hatásosak). Hozzáteve még az odafigyelést a kívánt „*szervezeti eredményeket teremtő környezet létrehozására* számos változó manipulálása és kontrollja révén, illetve arra a szerepre, melyet *a közösen osztott hiedelemrendszer* [játsszik] a társadalmi rendszer különböző elemeinek integrálásában” – mire (meggyőződése szerint) a vezetők odafigyelnek, mikor emberek ezreit szervezik. [:233, kiemelés tőlem] Schein az ijesztő párhuzamból származó elképzeléseit az amerikai gazdaság versenyben maradása érdekében vetette fel, ami a 90-es évek nagy egyesítő szakmai aggodalmát (és agendáját) képezte.²³⁷

A saját normatív felvetésem a vezetők CSR doktrínával egybevágó szocializálásról a mai kihívást követi, és a Schein által fókuszba vett erők felhasználásáról szól, mely erők „azzal az eredménnyel járnak, hogy a legkülönbözőbb szervezetek hasonló kulturális környezeteket, ösztönzési és ellenőrzési rendszereket hoznak létre, melyek ugyanolyan módon működnek, noha a szervezetek céljai meglehetősen eltérnek.” [:234] Láthatólag ezek az erők jól rimelnek a Bourdieu által leírt (habitus) mechanizmusra, mely *a szocializált irányultságok* (diszpozíciók) révén hoz létre ugyanolyan módon működő gyakorlatot szerte a gazdaságban vagy

²³⁵ Schein et al. 1961 „Coercive persuasion: A socio-psychological analysis of the 'brainwashing' of American civilian prisoners by the Chinese Communists”

²³⁶ A totalitárius rendszerek értelmezését itt szűken kell venni (ezért az 'orwell-i' jelző), mert például az ilyen politikai rendszer ismérvei már az 1960-70-es évek késői Szovjetuniójára sem teljesen illeszthetők, azaz szelektíven (benne az állami milieu kontroll lehetőségei is már igen korlátozottak voltak).

²³⁷ Míg például „ki nem lett találva” a dot-com hype a gazdaságot gyakorlatilag is fellendítő hatásaival.

iparág-szerte (vagy globálisan) – mely egységes gyakorlat nem csak az egységes szabályok és számítások miatt jön létre, vagy éppen azok ellenére is. Hatásmechanizmus tekintetében Schein alapvető párhuzamra mutat rá az általa vizsgált távol-keleti kommunista intézmény (fogolytábor) illetve a mai nyugati társadalmakban alkalmazott olyan indoktrináló, átnevelő intézmények között, mint beavató és kiképző tábor, vagy akadémiák. A hasonlóság *a kontrolláló és kontrollált (irányított) közösségi ráhatásokban, az átnevelési, re-szocializálási folyamat kiszámított felépítésében és dramatizáltságában* keresendő, amivel például egy rövidebb koncentrált ráfordítással elérhető a közös hiedelmek és szokások kialakulása, a korábbi sztereotípiákkal és kötődésekkel való szakítás (azaz a re-szocializáció). Így gondolva tovább a szerzőt próbálom az időben és tematikailag koncentrált, egy térben szocializáló intézményekhez hasonlítani itt a szakmai konferenciák, tréningek, más szubkulturális intézmények köré szervezett közösségeket.²³⁸

Az irányított re-szocializáció intézményesítésének konkrét képzelt illusztrációját adja a jelen fejezet záró alfejezete (149.o.), ott egy sematikus gyakorlati receptet vázolok arról, hogy *milyen módon lehetne a vezetői szubkultúrát a társadalmi és környezeti problémák mindennapi, gondoskodó kezelése felé orientálni.*²³⁹

Arra, hogy a vezetők kognitívan átdefiniálhatók és re-szocializálhatók, jó analógiának tűnik Schein egy másik idézete, miszerint Kurt Zadek Lewin meggyőzően alátámasztott állításai²⁴⁰ a demokratikus vezetési stílus praktikus előnyeiről kialakították többekben a meggyőződést arról, hogy a vezetőket át kell képezni, megtanítani nekik a „humán relációkat” és azt, hogy „az emberi természet nem eredendően rossz” (megtanítani az Y-emberképet²⁴¹) – és ennek a meggyőződésnek (és gyakorlatának) az elterjedése során a szervezeti kutatás is közbenjárt az alkalmazottak humánusabb kezelése érdekében. [Schein 1996:231] Olvasatomban itt látnunk kell egy megtörtént jelentős változást a vezetői irányultságban *az egyik érintett fél, az irányított közösség képével kapcsolatban* – egy önkéntes standard-változást, egy változást az irányítás habitus-ában, mely a 20. század alatt zajlott le (és folyamányát láthatjuk a következő alfejezetben terítékre kerülő engaging management modellben is).

A szocializáltabb vállalatvezetésről és szocializáltabb vállalatról alkotott elképzelésem keretében *a „szocializáltság” a vezetői gondolkodásmód és viselkedés sémáinak a társadalmi környezet szélesebb közösségi kontextusához való igazodását jelenti.* Ha a vezetők szűkebb gazdasági összefüggésekre koncentrált beállítottságait az üzlet tágabb és puhább társadalmi

²³⁸ Az ötletem részben a szovjet rendszer vezetői továbbképző iskolái, illetve pártkádereket és vezetőket központi találkozókra bevonó rendezvények analógiájával is kapcsolatos.

²³⁹ Az illusztráció azért került a fejezet végére, mert egy további alfejezet tartalmára is reflektál.

²⁴⁰ Kurt Z. Lewin, Ronald O. Lippitt, Ralph K. White 1939 „Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates” *Journal of Social Psychology* #10 :271-301

²⁴¹ Douglas McGregor 1960 „The Human Side of Enterprise”

viszonyainak kezelésére, pontosabban a velük való törődésre is orientálni lehet, akkor egy „szocializáltabb”, azaz további érintett felekre és a széles közösség viszonyaira szintén cselekvően nyitott vezetői irányultságról beszélhetünk. Ez a megfogalmazás talán egy másik felkapott fogalom szemszögével vág egybe, a 'vállalat mint polgár' (*corporate citizenship*) címkéével, mely tartalmában szinonimként kezelhető a CSR-ral.

Thompson és társa [2005:62] cikkében olvashatjuk, hogy a corporate citizenship-nek köze kell legyen a vállalatok 'reputációs tőkéjéhez' is, mely utóbbi McKinsey & Company 2003 felmérése²⁴² szerint a CEO-knak az immateriális javakkal kapcsolatos fontosági listájának élen jár. A szerzők ez alapján felvetik, hogy ennek a tőkének transzparensnek kell lennie, így gondolat kísérletként vetik fel, hogy auditáltatni kellene a felsővezetők tevékenységét, az *audit* eredményeit pedig publikálni. A CSR kontextusának szempontjai szerint auditálni, szakértői, például akadémiai körökből is verbuvált testület által. Hasonlóan, ahogyan a középkori velencei doge-t auditálták hivatalának befejezését követően, vagy ahogyan az a svéd corporate governance szabályozási javaslatban szerepelt – azaz ex-post értékelésként. [:64]

Mint korábban utaltam rá, az általam gondolat kísérleti jelleggel felvázolt vállalatvezetői reszocializáció ötletéhez *hasonló természetű elképzelést* Thompson és Driver már felvázoltak [2005:63], szintén a CSR agendához kapcsolódóan. Eszerint *a vállalatok tevékenysége által érintett ügyeknek a **stewardship** (jelen dolgozat szóhasználatában: gondnokság²⁴³) formájában, egy-egy konkrét aktorral kell közvetlen reprezentációt kapniuk a vállalatirányítás normál döntési folyamatában.* Az ő koncepciójuk szerint szintén el kell szakadni az „érdek és képviselte” nyelvezetétől. A vállalatirányításban (kormányzásban) jelenléteket kell biztosítani olyan igazgatóknak, kiknek az a szerepük, hogy *konkrét témájú társadalmi ügyek bajnokai* legyenek a döntéshozási és végrehajtási folyamatban, gondozzák ezeket az ügyeket (ne csak képviseljék). Így a CSR által érintett felekként kezelt ügyeket, például „a munkanélküliség, a környezet, a helyi közösség, az alkalmazottak, az ügyfelek, fogyasztók és akár a részvényesek ügyét is”. [ibid] A jelenlétnak nem megjelenésnek, hanem a döntési folyamatokban, *arénában való részvételnek* kell lennie, az ezzel kapcsolatos hatáskörrel és felelősséggel felvértezve (itt visszautalhatunk a felvetésemben is említett aktív bevontságra, azaz a Chia 'active engagement' fogalmára²⁴⁴). A vázlat szerint a bajnokok nem tagjai a végrehajtó menedzsmentnek (non-executive directorship), hanem egy (vagy több) vállalat igazgatótanácsában tevékenykednek. Lényeges hozzászólás, hogy a vázolt rendszer transzparenciát biztosítana a

²⁴² McKinsey and Co. 2003 „The Business Case for Corporate Citizenship” Davos, Switzerland, World Economic Forum [in Thompson et al. 2005:65], illetve Arthur D. Little, Inc. 2002, "The business case for corporate citizenship" <www.adlittle.com/insights/studies/pdf/corporate_citizenship.pdf>

²⁴³ Lásd még mint fiduciáris, ügygondnoki viszony, lásd itt 60.o.

²⁴⁴ Lásd például itt 111.o.

társadalmi ügyek vállalati érvényesülése számára azzal, hogy a gondnokok *nyilvánosság elé vihetik az ügyeiket*. Tegyük hozzá, ez utóbbi a steward-ok döntéshozási alkupozícióját is erősíthetné.

Thompson és társa három további lényeges praktikus kérdést feszegetnek: kikből kerülnek ki a steward-ok, ki nevezi ki őket és kinek riportálnak. Szerintük, ahogyan az a nem végrehajtó management esetében szokás, az „öreg motorosok” (old-boys) közül kerülhetnek ki a szerep vállalaton belüli betöltésére megfelelő karakterek, akiknek alkalmasságáról valamilyen illetékes külső társadalmi intézmények vezetnek listát, kézben tartva a kiválasztható személyek pool-ját. Kinevezésre pedig megintcsak a CSR témában legitimitást szerzett intézmények, testületek, „[esetleg] kormányok”²⁴⁵, NGO-k, ipari és szakmai szövetségek, nyomáscsoportok vagy teljesen más iparágak vállalatai” kaphatnak jogot – így a szerzők, és itt a köz számára való átláthatóság megintcsak szempont. Jelenteni, számot adni pedig erre a feladatra társadalmilag akkreditált intézményeknek kell, – ahogyan a szerzők a láthatóan nyers vázlatukban konkretizálják – 'civil szövetségeknek'²⁴⁶. A steward-ok és intézményük legitimitása, a döntési súlyuk meghatározása és kialakulása, a köztük kialakuló összeütközések – úgyszintén felvetett kérdések. Az olyan mozzanatok, mint az ügyek publikálásának hatásköre, a vállalatok belső „nyaggatásának” üzemmódja, továbbá a felsővezetők reputációs tőkéjének ex-post auditja – mind az elképzelés működtetéséhez hozzájáruló realisztikus alkotórészeknek tűnnek. [:63]

A két vázolt felvetést *vegyítve* felmerül még, hogy a gondnoki szerepnek vállalaton belüli szempontok szerint megfelelő „vén huszárokat” is újra kell szocializálni, a CSR szerint kiművelni, továbbá magatartásukat nem csak tudással és vallott értékekkel, hanem beépült diszpozíciókkal orientálni. Az idézett heidegger-i fogalmakat alkalmazva: hogy „a gondoskodó ittlétük tekintete megakadjon”²⁴⁷ az ügy jelenségein, először tudatosan 'kéznélállóként', majd gyakorlatiasan 'kézhezállóként' bánjanak vele egy-egy konkrét vállalati szituációban.

A dolgozat fogalmai szerint a vezetőket, leadereket olyan aktív bevontságra, szerepvállalásra (engagement) kell szocializálni, mely révén *a szakmai énjük tudatos és diszpozitív működésében egyaránt lehetőleg proaktív módon gondoskodjanak a vállalataik tevékenysége által érintett ökológiai vonatkozások ügyeiről*. (Valójában minden érintett társadalmi ügyről – az állítás ökológiai szűkítése csak a dolgozat fókuszában lévő probléma miatt történik). És ezzel már a saját gyakorlatformáló, re-szocializációs felvetésemhez térek vissza. A 'proaktivitás'

²⁴⁵ Ilyen felvetésekkel pedig könnyen eljuthatunk az állam végrehajtói szerepvállalásának képéhez, amit dolgozatomban kerülök. Valamint nem szeretnék elkanyarodni a *korporatizmus* kérdésköréhez sem, mely értelemszerűen fel kell még merüljön a felvetésekkel kapcsolatban.

²⁴⁶ Ez a szerzők részéről utalás az 'associationalism' Paul Hirst „szellemében vett” koncepciójára – Hirst 1994 „Associative Democracy. New forms of economic and social governance” Polity.

²⁴⁷ Marosán Bence Péter 2004 (Martin Heidegger-rel foglalkozó cikkének) idézetéből.

követelményével arra próbálok utalni, hogy nem csak a megfelelésre (compliance) törekedve (ami ma egy jellemző irányultság), hanem az érintett ügyben gondnokként eljárva (értsd, fiduciáris irányultsággal), igényesen és a társadalmi ügy nem üzleti vonatkozásait művelten értve. A szakmai self itt nem individualisztikus formátumban értendő, hanem az „egyén a saját környezetében” képlet szerint (lásd 111.o.). Nagy vonalakban vázolva: egy vezető által a gyakorlatformáló közösségekben elsajátított (szocializáltabb) gondnoki beállítódása, a gondolkodásmódjának és cselekvési készenléteinek új elemei, illetve ökológiai műveltsége *kezdten a szervezet belső mezőjében 'mássággént' jelennek meg*, de felvállaltan és a társadalom más irányából egyre legitimáltabb orientációként (lásd társadalmi nyomás); valamint lévén a vezető beépült és hangadó része a szervezetnek, ott képes honosítani a gondolkodásmódjának és magatartási sémáinak új elemeit; így meghatározó szerepet vállalhat a szervezet CSR agenda szerinti alkalmazkodásában.

Erre illusztrációként szolgálhat Ray Anderson esete. Aki az Interface nevű szőnyeggyártó óriásvállalatot 30+ éve (1973) alapította és ma is elnöke. A cége elsők közé pozicionálja magát az ipari ökológia témájában, és azt tervezik, hogy 2020-ra a világ első 'environmentally restorative' vállalata lesz, azaz a saját környezeti terhelését megszünteti.²⁴⁸ „The Corporation” c. dokumentumműsor [Achbar et al. 2003/2004] egyik főszereplőjeként arról számol be, hogyan definiálódott át kognitívan és cégvezetői működésében, amikor felismerte az ipar és konkrétan a saját vállalatának környezetromboló hatásait. Hogy erről elgondolkodjon az inspirációk közvetve a vevőktől jöttek, akik 1994 körül arról kezdték el kérdőre vonni [nyaggatni] a vállalatot: „mit tesz a környezetéért?” – mely kérdésre a vállalat illetékes munkatársai aktívan reagáltak, például szembesítették vele a leadert, közvetlenül ösztönözték, hogy bevonódjon a témába. Az akkoriban még közömbös Anderson úgy emlékezik vissza, hogy: „Az őszinte felelet az lett volna, hogy majdhogy semmit [sem tesznek]”. A történet szerint a cégben volt egy belső kezdeményezés, hogy felmérjék a vállalat ökológiai viszonyait, amivel kapcsolatban a cégvezető bevállalta, hogy artikulálja saját környezeti szemléletét, mely az ígéret pillanatában még nem létezett (bottom-up kezdet). Így elmerült egy ökológiai könyvben, melyben a fajok kihalásáról szóló rész különlegesen megrázó élménnyel szolgált.²⁴⁹ Ez az olvasmány „a gondolkodásmód[ja] teljes módosulásához és paradigmaváltáshoz” vezetett. „El fog jönni az a nap, amikor a magunk fajták tetteikért börtönbe fognak kerülni” – összegzi az akkori felismerését a saját és a vállalatvezető szakmája szerepéről. Azóta aktívan szervezi át a vállalata gyakorlatát saját maximalista ökológiai víziói szerint (top-down folytatás), vál-

²⁴⁸ <www.interfaceinc.com/who/>

²⁴⁹ Arról, hogy a könyvek olvasásával a virtuális valósághoz hasonló sűrű élményünk lehet, lásd Karpizky 1999.

lalja másságát az üzleti szférában és a koncepcióival téríteni is próbál a saját (CEO) szubkultúrájában. Nem best practice mintákat követő, hanem mintaképző (*leading by example*) stratégia mellett a vállalata üzletileg is stabil maradt (szavaival: „doing well by doing good”). Meggyőződése szerint van olyan [összjátékra] lehetőség a vevők, a vállalat és a vállalat partnerei között, amikor az ökológiai ügy kölcsönösen felismert [leegyeztetett jelentéssel bíró] szempontjai az üzleti teljesítmény pozitív forrásaivá válnak (lásd ügyfelek bizalma, kötődése, más cégek érdeklődése a minta iránt).²⁵⁰ [Achbar et al. 2003/2004, Bakan 2004/2005:79]

Az illusztrációban láthatjuk, ahogyan *egy vezető gondolkodási és cselekvési mintái újradefiniálták az erre már hajlamos vállalatát, a piacára és az iparágára is formáló hatással vannak, illetve azon túl is magatartási mintául szolgálnak*, rímelve és ráerősítve a szervezeti környezet fejleményeire.

Egy bekezdés erejéig megemlíteném, hogy a jelen alfejezetben vázolt mindkét felvetés – a sajátom az igazgatók re-szocializálásáról és a thompson-i az egyes ügyek bajnokaiként új szerepkörrel fellépő dedikált steward-okról – összefüggésbe hozható azzal, hogy kerülve a moralitás modalitását sem kerülhetjük el teljesen a neutrálisabbnak gondolt²⁵¹ vállalati döntési arénán az ökológiai és más társadalmi ügyek által behozott *politikai modalitást*, hiszen a vállalatok a társadalmi problémák feldolgozásának explicit intézményeivé válnak. És ez a politikai fertőzöttség vélhetőleg általában velejárója kell legyen a CSR által megcélzott problémakör felelősségi oldalának felvállalásának. A saját felvetésem egyfajta impliciten önkéntes re-szocializációt vázolt, de megszervezett kultúraformálás feltételez, a steward-ok felléptetésének ötlete viszont nyílt belső politizálásról szól külső ügyek érdekében és képviselőletében (mégsem kerülhetjük el ez utóbbi két szót).

Barbara Czarniawska és társa cikke nyomán [1995/1992] kialakított felfogás szerint elkülönítetten kezelem a vezetői karakternek a szakmai identitás (azaz a professzionális működési mód) maszkjából következő diszpozícióit a karakterben a személyes identitásból adódókéitól. (Ennek helyességét az empiriám is alátámasztani látszik.)²⁵² Feltételezem, hogy a vezetők

²⁵⁰ Szerinte fontos körülmény, hogy a vállalatnak legyen gyakorlati szabadságfoka más működési erőforrások bősége révén. Anderson az ökológiai ügy kezelésének egyik pozitív üzleti hatását abból származtatja, hogy a vevőkben reklám nélkül is késztetés van a vállalat termékei iránt („customers are predisposed”), azaz bizalommal vannak iránta, mely bizalomhoz a „zöld” tetteknek meg kell előznie a zöld retorika állításait. Másik példája annak, hogy a vállalata vonzza a környezetét az, ahogyan más cégek érdeklődnek a „másmilyen” működési mintája iránt, próbálják átvenni, átlátogatnak, eközben parterekké is válik némelyikük. [Achbar et al. 2003/2004 2. lemez, interview]

²⁵¹ Az általam itt írt neutralitásnak ellentmond Czarniawska, amikor tolmácsolva Iain L. Mangham elemzéseit megállapítja, hogy „a cégvezetők jelentős mértékben mutatnak fel politikai viselkedést” – azaz általában is [in Czarniawska et al. 1995/1992], hivatkozás: Mangham 1986 „Power and performance in organizations” Oxford; Mangham 1987 „Introduction: Offending the audience” in Mangham (ed.) „Organization analysis and development. A social construction of organizational behavior.” Wiley :1-22

²⁵² Noha a személyes identitás aspektusának jelentősége felértékelődött, lásd erről 221.o.

kognitív újradefiniálása nem 'az egy' identitásukat kell megcélozza, hanem legfőképpen a szakmait, azaz a **szakmai maszkjuk gyakorlását** (mint ahogyan azt több szervezetfejlesztési eljárás is teszi vélhetőleg). Ha megfelelően definiáltak, a maszk irányultságai és a hozzá kapcsolódó vezetői tudatosság alapjául szolgálnak az ökológiai gondnokság miatti 'másság' felvállalásának és az ökológiai gondnokság gyakorlatának. A maszk metaforája utal arra is, hogy a reprezentáció nem válik el a tevékenységtől, amit az igazgatók végeznek (ahogyan részben elválhat a „magánemberi” személyiségtől). „Identitással rendelkezni modern értelemben azt is jelenti, hogy nyilvános szerep előadásában kell részt vállalni. Ez a rész azonban nem abból áll, hogy 'az igazi ént' kell kimutatni, hanem előadást arról, hogy az intézményes követelményekhez szabottan mivel jár egy 'igazi én’” [ibid]. Ezen felül általános modern követelménynek látszik az idézett szöveg alapján, hogy „a választott maszkot [itt értsd, szakmai identitást, intézményi szerepet] előadó aktor győzze meg a közönségét arról, hogy az álarc mögött megfelelő²⁵³ [személyes] identitás van.” [ibid] Ez mutatja a szakmai identitás komplexitását, a benne foglalt összetett szerepjátszást. Illetve mutatja azt, hogy egy-egy konkrét szakmai identitás is közösségi formátumú jelenség, a szervezeti mező szövetének része. (A maszkkal kapcsolatos empiriámról lásd 203.o.) Czarniawska és társa MacIntyre-től²⁵⁴ behozott '*karakter*' fogalomban látják feloldódni a komplexitást, mely ilyen értelmezés szerint „összeolvasztja a társadalmi [intézményi] szerepet és a személyiséget”, azaz a szakmát és a személyes identitást, a vezetők esetében. [ibid] *A politizálástól sem mentes vezetői tevékenység és fellépés*²⁵⁵ esetében különösen, melyek kereteit, színpadát és szerepkészletét a CSR agenda tovább szélesíti.

Lehet, hogy a vezetőknek a gyakorlatformáló közösségükben történő kognitív újradefiniálása, re-szocializációja a habitus-énál, illetve a kultúra- és az identitás-formálásénál kézenfekvőbb hatásmechanizmusok révén is megoldható, például azzal, hogy azok a CSR agenda dolgairól szimplán eszmét cseréljenek szubkultúrájuk meghitt kontextusában:

Mint egy „a kísérleti gazdaságtanban jól ismert” körülményként idézi McCloskey a kollektív cselekvés ismert kutatójának Elinor Ostrom és társainak munkájából²⁵⁶: hogy „egyszerűen az, ha hagyjuk az egyéneket, hogy beszéljenek egymással, megfelelő változást jelent a döntési környezetben ahhoz, hogy lényegi módosulást érzünk el a viselkedésben... Az egyének, kik előbb idegenek voltak minden egymás irányába mutató normatív

²⁵³ Bizonytalan fordítás: proper jelentheti azt is, hogy hamisítatlan.

²⁵⁴ Alasdair MacIntyre 1990 „After virtue. A study in moral theory” London alapján.

²⁵⁵ Czarniawska commedia dell'arte metaforával operáló cikkének kontextusában a fellépés áthallásban van az impression management-tel is.

²⁵⁶ Elinor Ostrom, Roy Gardner and James Walker 1994 „Rules, Games, and Common-Pool Resources” University of Michigan Press :320

viszony nélkül, hamar elkezdhetnek tárgyalni egy problémát ... és végül közösségi érzetre tesznek szert és erkölcsi felelősségre.” [in McCloskey 2006:498]

2.3.5. *Social engagement, engaging management*

A jelen szöveg több helyen sugallja, hogy lényeges lenne, hogy a szervezeti magatartást és a stratégiát a **társadalmi szerepvállalás** (*social engagement*) keretében tudjuk értelmezni (expliciten lásd 42.o.). Ennek a tág témának és irodalmának elemzésére a korábbi felvetéseken túl a dolgozat keretében nem kerülhet sor. Az előbbieken azt az altémát igyekeztem megközelíteni, hogy a vezetők hogyan lehetnének a vállalatok társadalmi szerepvállalását felerősítő folyamat hathatós belépési pontjai. A szervezet illetve a vezetők szerepvállalását kiegészítendő, a 'social engagement' témához – nem csak szótőben – kapcsolódó 'engaging management' témájával fejezem be röviden az eddigi hosszú szintetizáló elemzést.

Azért próbálok a „szociálisan *angazsált*”²⁵⁷ vállalat formulája felé kanyarodni a szociálisan felelős vállalat formulájától, mert az előbbi közvetlenül és hangsúlyosan mutat rá a vállalatra háruló aktív részvételi karakterre, szerepvállalásra (involvement). Ezzel szemben a CSR 'felelősség' kulcsfogalmából csak magyarázatokkal, indirekten következik a belülről jövő aktivitás (melynek kivételes illusztrációja volt a Ray Anderson esete) – így a CSR-hoz közelebb állónak tűnik például a passzívabb megfelelési irányultság (compliance). Ez ugyanolyan hangsúlyozási különbség, mint, hogy a vállalat ügyeiben kell-e elismerni a külső társadalmi felek érintettségét, vagy abból indulunk ki, hogy *a vállalat érintett (az elkerülhetetlen külső hatásaival) a társadalmi ügyekben*. Mely ügyeknek az utóbbi megfogalmazás miatt már tisztább logika alapján lehetne szerepet és hangot adni a vállalati döntéshozatalban. (Az üzlet elkerülhetetlen társadalmi kihatásairól lásd például a jelen hosszú szintetizáló elemzést indító Mintzberg idézetet, 11.o.) A vállalatokra vonatkozó 'social engagement' és a 'corporate social responsibility' kifejezések együttes előfordulása szövegekben ma normális. A gazdasági tudományok különböző ágazataiban is, a gyakorlat orientáltak közül például a stratégiai management, szervezeti magatartás, környezetgazdaságtan, marketing tanulmányokban – hogy az általam vegyített területeket nevesítsem.

A hangsúlyozás különbségből adódik a hozzáállás – a vállalati hozzáállás jelentőségének érzékeltetésére álljon itt egy japán elektronikai korporáció vezérének mondása, miszerint:

²⁵⁷ „Magyarországon már jócskán elavulóban van az angazsált ige, Vajdaságban viszont éli világát, nemcsak a kevésbé választékos beszédben fordul elő, hanem a sajtó hasábjain is fel-felbukkan. [...] Ennek a jelenségnek nem annyira a hagyományörzésben lelhetjük a magyarázatát, mint a szerb nyelv hatásában. A szerbben ugyanis egészen köznyelvinek számít az angazovati. Elsősorban 'lefoglal, leköt, lekötölez' jelentésben élnek vele, másrészt 'szerződött, alkalmaz' értelemben használják. A magyarban ez az utóbbi (volt) az alapjelentése. A szerb visszaható alakban is alkalmazza, az angazovati se jelentése lehet 'leköti, lekötölezi, elkötelezi magát; kötelezettséget vállal', 'szolgálatba lép', továbbá 'bekapcsolódik valamibe, kiveszi a részét valamiből, részt vesz valamiben'. Régebben nagyjából ezt fejezte ki a magyar *angazsálja magát* kifejezés.” – Molnár Csikós László 2006. március 25.-26. Magyar Szó, Újvidék, kiemelés tőlem

„[c]sak az üzleti szféra, nem a kormányzat biztosíthat foglalkoztatást [...], ezért 'a vállalatoknak felelősségük a létező szociális rendszer fenntartása'”. [idézi Wind and Main 1998:15]

Annak analógiájára, ahogyan a vállalatok nyitottak az alkalmazottak humánusabb kezelése felé, normális fejleménynek tetszik, ha a vállalatok *a corporate governance tágabb értelmezése szerint aktívan nyitnak a társadalmi ügyek kezelése felé, melyekben érintettek*. Továbbra is Keynes 1930-as gondolatmenetét [lásd 50.o.] erőszakolva utalnék arra, hogy ami egy korábban normális gazdasági karakter volt – az idővel funkcionálisan kezd elavulni. Jelen esetben a módszertanban is (gazdasági összefüggésekre) redukáló és a gyakorlatban is (a management önérdekű rövid távú tervezése szerint) redukáló karakter, azaz a gazdasági önzés karaktere látszik társadalmi funkcionalitását veszíteni azzal, hogy már teljesítette a jóléti társadalom megteremtését²⁵⁸ és már nem illeszkedik a CSR agendába – kiváltképpen az ökológiai probléma kontextusába. Más szavakkal: *a társadalmilag indokolt gazdálkodói viselkedés relatív, korszakfüggő*. Bourdieu alapján ez triviális. Henry Mintzberg és kollégái [2002] pedig felteszik a kérdést: mi van az „önzésen [a működési mechanizmusán] túl”.

Milton Friedman egy 2003-as interjúban a vállalatok moralitásának kérdését, azzal a meglátással utasította el, hogy: „ha egy épületnek nem lehet [társadalmi] felelőssége, miért kell ilyet egy vállalatnál számon kérni?” – de lényegében nem ezt állította, hanem azt, hogy: „A vállalat amorális, az emberek ellenben morálisak.” [Achbar et al. 2003/2004, 2. lemez] A dohányipar esetére utalva jelzi, hogy az ipar felelősségét nem a vállalatok személytelen intézménye kell felismerje, hanem a vezetők, sőt ők személyesen felelősségre vonhatók kell legyenek, ha elmulasztották a társadalomra veszélyt megállapító kutatási eredmények konzekvenciáinak levonását munkájuk hatáskörében (azaz felelősségi körükben).

Friedman individualista formátumú megállapításának tagadhatatlan a létjogosultsága. Kapcsolatot lehet belőle teremteni a vezetők kiegészítő szocializálásáról elmondottakhoz. Továbbá rövid vágásként eljutni ahhoz a megállapításhoz, hogy *a vállalati társadalmi felelősség (CSR) követelményének konzekvenciái a szervezeti magatartásban számosak*. Ha a vállalat az ügynök az általa érintett társadalmi mezőkön, akkor a vállalat társadalmi szerepvállalása van felülvizsgálat alatt (social engagement). Ha a vállalat a mező, akkor a szervezet belüli magatartások. Friedman a vállalatvezetők felelősségre-vonhatóságát emelte ki, az előbb elemeztem a vállalatvezetés irányított re-szocializálását, Henry Mintzberg pedig a szervezet működési modelljére vonatkozó konzekvenciákat látja.

²⁵⁸ Hasonlóképpen a publikum társadalmi szerepvállalását a fogyasztás jelenti a kapitalizmusnak ebben a lezárhatónak tűnő fázisában. (A consumer identity fogyasztása mint a social engagement fő formája – lásd Viktor Pelevin 2003 „ДПП(НН)” Eksmo :81, magyarul rövidítve megjelent mint „Számok”, 2005, Európa kiadó)

Kollégáival úgy értelmezi, hogy a gazdasági önérdék felé elbillent torz gazdaság egyik pillére – a személyes vezetés (leadership) hősies felfogása, mely által *a felsővezetők leválnak a szervezet közösségéről, minden szervezetfejlesztési innováció ellenére és mellett centralizálva „a hatalmat a tradicionális hierarchia vonalak mentén”*. [Mintzberg et al 2002:71] Ennek egyes lényegi következményeit Clegg és társai szövegéből már idéztem nem csak a felsővezetők esetére érvényesként, mint hézagok a management és a szervezeti valóság között, például a stratégiát alkotó management és a terv alá eső test, a szervezet (közössége) között. [Clegg et al. 2004:22; itt lásd 115.o.] Mintzberg is hangsúlyozza ezt a mozzanatot, miszerint [a vezetés ilyen pozicionálásból adódik, hogy] nagyívű stratégiákat varrnak a szervezetek nyakába. Továbbá [a bourdieu-i felfogást ideékelve: a gondolkodási és reagálási beállítottságaiktól vezéreltetve] hajlamosak nagy drámai fordulatokat rendezni (lásd például elbocsájtások, felvásárlások). [Mintzberg 2006/2005] Schein alapján ez a „vezérek” szubkultúrája, amiről itt szó van [1996:237]. Mintzberg és kollégái további mozzanatként rámutatnak arra is, hogy minél magasabbra megyünk a ranglétrán, annál nagyobb a fontosságérzet (nyilván), de hogy a szervezet tetejére érve a felsővezető már azonosul a vállalattal, így az utóbbi sikereit az előbbi hőssel azonosítjuk a történetekben.²⁵⁹ A szerzők megállapítása szerint mindezekkel ellentétben a „real leadership” gyakran inkább békés (*quiet*). [Mintzberg et al. 2002:71]

A szervezeten belüli magatartást körülvevő állványzatba a „heroikus” management olyan irányultságokat visz, melyek szerint a *stratégia* megvalósítása elkerülhetetlen probléma, *akadály*, például mert a szervezet közösségének – azaz az insider-ek – orientációira való tekintet nélkül kerül lefektetésre az outsider-ek érdekében, vagy a külsősök valóságfelfogása szerint (külső tanácsadók, új menedzserek).²⁶⁰ [ibid] Arról már volt szó, hogy a 'gyakorlati megbirkózás' (practical coping) állapotába szükségszerűen közbelépnek a tudatosabb váltási epizódok (lásd 119.o.).²⁶¹ A CSR agenda szerinti, konkrétan az ökológiai szignifikanciájú változások óhatatlanul hasonlóképpen kívülről jött és elméleti beállítottságból való változtatási szándékokként jelennek meg, külső szereplőkkel. A dolgozat normatívan is hasznosítható mondanivalója arról szól, *hogyan lehet az ökológiai krízisre reagáló társadalmi változás erőit a vállalatok gyakorlata felől hozni működésbe úgy, mint az ökológiai ügyre érzékeny magatartási orientációkat, beállítottságokat*. Nem végrehajtatni kell a szervezetekkel a változás programjait, hanem a változás vektorait lehet intézményesíteni a gyakorlatuk implicit

²⁵⁹ És tegyük hozzá, a kudarcokat is, de csak drámai (és karrier) vonatkozásban, mert a felsővezetés túlexponálásával kialakult, sokak által sokallt bónusz és részesedés-biztosítás csak a pozitív fejleményekre hatályosak.

²⁶⁰ Ehhez valamennyire kapcsolódik még a kutatási beszámolómban később említett gyakori beállítódás, mely szerint a vállalati környezet szereplői ellenségek, melyekkel harcolni kell.

²⁶¹ Ehhez kapcsolódik részben a szervezeti alkalmazkodás 'relatív inerciájának' jelensége is. Lásd Robert A. Burgelman 1991 „Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: theory and field research” *Organization Science* #2 :239-262

mechanizmusában. Ehhez kapcsolódó kérdés, hogy a környezeti szempontokra egyre érzékenyebb közfelfogás, a vállalatok legitimálódó társadalmi szerepvállalása, illetve a vezetők (itt kondicionálhatónak láttatott) környezeti irányultsága hogyan kerül *szinkronba* a szervezeti működési modellel²⁶², pontosabban, a *szervezetbeli közösség működési szabályaival*, a gyakorlati megküzdés (megbirkózás) *szabályosságaival*, a management és az operáció stílusával. (Hogy a 'kultúra' szót tágabb értelme miatt itt ne érintsük.) A kérdést például indokolja a gyakran 'kongruencia' fogalommal leírt illeszkedési szükség a társadalmi-gazdasági környezet és a vállalat, illetve e környezet és a vállalat szervezete között.

Mintzberg és társai jellemzésében az igazi személyes vezetés nem csak békés, hanem közvetlen kapcsolatban van a szervezettel (*connected*), bele van keveredve az ügyekbe (*involved*) és angazsált (*engaged*, elkötelezett). Továbbá „csoportmunkáról szól és a *hosszútávú perspektíva vállalásáról*, a szervezet lassú, *gondos és kollektív felépítéséről*”. Ez lenne definíciójuk szerint az '**engaging management**' (ösztönző, szerepet vállaló, elkötelezett, bevonó). [Mintzberg et al. 2002:71, kiemelés tőlem] Itt a vezetők fontossága annak függvénye, *mennyire képesek mások fontosságát szerephez juttatni*. A kivitelezést nem lehet elválasztani a probléma szervezeti felfogásának alakulásától [a jelentések újraegyeztetésétől]. Az új ügyek kivitelezésnél tiszteletben kell tartani a régit [a történetiséget], megszerezve a munkatársak *elkötelezettségét* (commitment), *inspirálva* a változást, nem (csak) utasítva. „Felszínre hozva az energiákat, melyek az emberekben természetes módon lakoznak”. (Empirikus anyagomban ennek illusztrációját lásd: 220.o.) A 'managing' mint tevékenység jelentése itt első helyen nem a vezetett szervezet helyett történő mérlegelés, döntés majd erőforrások e szerint történő allokálása – hanem az 'engaging' jelentésével összehangolt (ösztönző, bevonó, stb.). [Mintzberg 2006/2005:22, Mintzberg et al. 2002:71] A vezetésre vonatkozó felsorolt jellemzőkből tükrökképként következik a dolgozók szerepe is.

Továbbá a dolgozat fő fogalmi körére lefordítva az 'engaging management' a dolgozók, *a vezetett közösség diszpozícióinak orientálását* is jelenti – a hajlamaik és képességeik a szervezet orientációival kell szinkronizálódjanak. Ami a leírtak alapján kétirányú: *illeszkedést* kíván, azaz alkalmazkodást a „humán erőforrás” adottságaihoz, valamint *illesztést*, azaz ezek alakulásának előmozdítását (szervezetben belüli irányított re-szocializálást). Ilyen módon *a szervezet belülről nézve az a kollektívan értelmesnek leegyeztetett és személyhez illő szakmai tevékenységek intézményeként* jelenik meg. Ehhez a dolgozat felfogása szerint szorosan tarto-

²⁶² Működési modell kifejezéssel nem hivatkozok terminus technicus-ra. Magam egy korábbi, a stratégiai management órára írt dolgozatomban próbáltam szétválasztani a vállalat teljesítési (külső) és működési (belső) modelljeit (éppenséggel inkongruenciájuk lehetőségeit érintve). A kettő közötti kapcsolat komplexitására analóg lehet a dolgozatban felmerült, de nem tárgyalt, kapcsolat a szakmai és a személyes identitás között.

zik, hogy *a társadalmi ügyek értelmes kezelése* szintén a mindennapok vállalati napirendjének része!

„A stratégiák, kezdetben gyakran szerények vagy akár homályosak, azzal együtt merülnek fel, fejlődnek ki, ahogyan a termékeket fejlesztő és szolgáltatásokat teljesítő emberek kisebb problémákat oldanak meg, melyek új kezdeményezésekbe ötvöződnek” – írja Mintzberg és társai [2002:71] szembeállítva a szintetikus genézis ilyen leírását a heroikus vezetés túldramatizált, analitikus és letisztult gyakorlati stratégia-alkotó felfogásával. Talán szembetűnő az idézet leírásának a 'stratégia mint gyakorlat' felfogásaival való összhangja (lásd *strategy-as-practice*, mely a fejezet elején volt említve).

Színes illusztráció az, mit Mintzberg egy önálló későbbi cikkében ír, melyben ghánai látogatásának tapasztalatai nyomán elmélkedik a „fejlődő” országok vállalatvezetőinek kinevelődéséről, valamint arról, hogy közben milyen konzekvenciákat vonhat le az ottani vezetői szakmát fejleszteni kívánó Nyugat (USA) a saját management fejlődésére nézve. Az afrikai vállalatvezetői stílus szerint mintául szolgál. A meglepő konkrét illusztrációja a New York „egyik legbonyolultabb szervezetének” volt vezetője – Kofi Atta Annan²⁶³, aki egy tanácsadója szerint „úgy [vezette] az ENSZ-t, mint egy hagyományos afrikai falut, ahol az öregek hosszasan diszkutálnak, van idő reflexiókra és végül sor kerül egy-egy döntésre”²⁶⁴. Az első olyan főtitkár, aki a szervezetben csinálta meg a karrierjét, belülről ismerve azt, és úgy vélte, gondosan, óvatosan és türelmesen kell rendbe hozni, ösztönözve a dolgozókat. Sokat figyelt az emberekre és igyekezett összehozni őket, ami a [külső érintettség miatt] sok feszültséggel birkózó szervezetben nem könnyű dolog. Mintzberg ghánai kollégája a szolgálat, őszinteség és szerénység tradíciójával jellemezte Annan *stílusát*. [2006/2005:3] (ENSZ egyik helyi szervezetében dolgozó ismerősöm elmondásai alapján egyébként e szervezetnek – legalábbis nem a központi szervezetnek – a „menedzseri” pozícióit betöltő emberek stílusa és szocializálódása nem enged messze-menő illúziókat táplálni a bürokratikus mamutszervezet kultúrájával kapcsolatban).

Mintzberg utóbb említett cikkében azt is állítja, hogy a vezetőket (értsd, leadereket) lényegében *nem lehet képezni* (develop) – lehet fejleszteni vezetői képességeket, de a szervezeten, gyakorlaton kívüli tréningek keretében leginkább a heroikus modellt lehet erősíteni. Írása szerint a személyes vezetés, leadership fejlesztésére 3 körülmény irányadó: *ösztönözni* lehet a *személyes* vezetés belső (gyakorlat közbeni) fejlődését szolgáló *feltételeket*; *embereket lehet fejleszteni*, meggyőződésüket és magatartásukat [mondhatnánk: személyes identitást]; valamint fejleszteni lehet *a vezetői gyakorlatot* (managerial practice) [szakmai identitást].

²⁶³ ENSZ ghánai nemzetiségű és születésű főtitkára (hivatalban 1997-2006).

²⁶⁴ BBC News, 1998.02.28 in Mintzberg 2006/2005:3

Saját felsővezető-oktatási tapasztalata nyomán megjegyzi, hogy ez utóbbira ösztönző forma, ha összehozzuk őket egy tanterembe, hogy okosan reflektáljanak egymás élményeire, [gyakorlati mintát] mutassanak egymásnak. [Mintzberg 2006/2005:19]

A dolgozatomban előbb vázolt felvetésem a vezetők gyakorlatformáló re-szocializációjáról értelmezésem szerint lefedi az utóbbi formát is.

A szervezeten belüli kollektív magatartással kapcsolatban végül utalnék egy sajátos fogalomra – az egymásrautaltságra. Mely vállalat és környezet viszonyában a kölcsönös függés fogalmával kapcsolatban már szóba jött. Az *egymásrautaltság*, mint a koordinált magatartási miliőjünkbe ágyazott egyének képlete a bourdieu-i habitus rajzolataiban látszik markánsan, hiszen ez egyik hordozó mintázata annak, ahogyan az egyén és mások gondolati és cselekvési sémái összeolvadtak egy-egy gyakorlat megvalósításában. A habitus-szal kapcsolatos magatartási elvek mutatják, hogy a részvétel, szerepvállalás, bevontság egyik sematikus szabályossága az egymásrautaltság. Az *engaging management* modellben az ilyen kollektív illeszkedések a vezető-dolgozó viszonylatban, illetve a managing tevékenységben értelmezésem szerint központi jelentőséggel bírhatnak.

Erre is (a szervezeti gyakorlat emberi játszmáira és szituatív jellegére is) – egy jelentéktelen, de a hosszan szintetizáló főfejezetet keretező – illusztrációként álljon itt az Ypsilon-nak utólag levélben feltett kérdésekre „Hol van a határa annak, mikor akarod, tudod érvényesíteni a klíma utálatodat?” adott válasza: „[...]A] létszám jelentősen meghatározza, hogy mennyire ragaszkodom hozzá. Két embernél még átviszem, ha többen vagyunk, akkor az empátiám erősebb. Mindez igaz a tárgyalókra és a szobámra. Ha más szobájába megyek, akkor a viszonyunk határozza meg, hogy erőltetem-e a dolgot. [...] A haver enged, mert haver, [akivel teljesen formális a viszony, azok esetében] pedig a formalitás nem engedi, hogy ne teljesítsék a kérést. A kettő közötti esetek a nehezek. Ott is próbálkozom, de ha nincs nyitottság, nem erőltetem ... eddig erre nem nagyon volt példa ...”

2.3.6. Irányított re-szocializáció, „A hajós század”, vázlat

Côte d'Azur, április 22., késő délután. A Majestic Barrière hotelben egy kick-off meetinggel veszi kezdetét az európai üzleti szféra vezető kádereinek konferencia-túrája. A túra „túlélői” az 'E1' típusú felsővezetői minősítés megszerzésére számíthatnak. A 80 erre pályázó top manager előtt felszólal az EU Gazdaságpolitikai Bizottságának (EPC) elnöke, aki elsőként prezentálja számukra a Stern-jelentés nyomán felvett intézkedési terveket. Az utazók hátrahagyják telefonjukat, notebookjukat, az összes kommunikációs és informatikai eszközüket, valamint értéktárgyaikat is, helyette viszont kapnak egy diktafont és egy jegyzetfüzetet. A társaság további húsz emberrel egészül ki: 6 karizmatikus író, színházi rendező és egyetemi

tanár csatlakozik még (ők a „tanárok”), valamint fiatal írók, társadalomkutatók, projektmenedzserek és funkcionáriusok, leginkább a kontinensen kívülről (ők a „szemtanúk”). Yachtokkal vonulnak fel a vitorlás luxushajóhoz, amelyen az ismerkedési estét követő napon kezdetét veszi az „iskolás” szakasz.

Miközben partmenti kerülővel elhaladnak Algír felé, (multimédiás) előadások hangzanak el a természeti környezetről, annak kríziseiről, az iparosodás előtti civilizáció-környezet viszonyokról, a szemtanúk történeteket mesélnek saját világukról. A hajón nem érhető el TV, rádió vagy más tömeg-médium, az interaktív tékában a TVE Earth Report epizódjai nézhetők, más válogatott dokumentumfilmek, riportok, egyes mozifilmek és színházi előadások felvételeivel egyetemben. Méretes könyvtár-terem áll rendelkezésre további kutakodáshoz, ennek könyvei és anyagai otthonra is megrendelhetők, hátha később is érdemes visszatérni a témákra. Az oktató napokat irodalmi estek és beszélgetések zárják. Egynapos felkészülés után az utazók maguk tartanak egy-egy előadást társaiknak az öt tematikus szekció egyikében. Végül egy fél nap azzal telik, hogy moderált kiscsoportokban a vezetőket arra buzdítják, hogy személyes szakmai tapasztalatokkal kapcsolatos történeteket meséljenek, a kollégáik pedig reflektálnak ezekre – szakmai bemutatkozásra csak ekkor nyílik szervezett lehetőség. A gasztronómiai színvonal ebben a szakaszban végig hasonló az EDAMBA iskolában is követetthez – majd-hogynem pazarlóan exkluzív.

Algír partjaihoz közeledve 20 helyi túravezető csatlakozik a társasághoz. Képesítésük része: a Gestalt terápia, vezetői coaching, elsősegélynyújtás. A fedélzeten kialakított 6 fős teamek megtervezik a „nomád” szakaszt. Első felvonása egy négynapos, túlélő jellegű sivatagi túra, a velejáró csapatépítéssel. Majd egy pihenőnap következik, amely római kori romok és a helybéli piactér látogatásával telik. Ezután a teamek még négy napot egy-egy rurális foglalkozással töltenek, amely során testközelbe kerülnek a természettel: például halásznak, pásztorkodnak – közvetlen kötelékben a helybéliekkel, ez utóbbiak szakmai vezetésével (algériai, tunéziai, líbiai településeken). E munka helyszínein végül marad még egy nap, hogy meghallgassák, kiegészítsék diktafonos élményfeljegyzéseiket és átnézzék jegyzeteiket, lehetőleg zavartalan magányban.

A „visszatérés” szakaszában a luxusvitorlásra láthatólag szerényebb körülmények várják az utazókat: továbbra is előkelőek, de már pazarlást nélkülözőek, és nem működik a multimédiás környezet. A tanultak és átéltek feldolgozására a társalgó, az előadóterem, a fehér táblák, a jegyzetek és a könyvtár áll továbbra is rendelkezésre. A kiszolgáló személyzet változatlanul készséges. A szervezők beszélgetéseket facilitálnak az utazók között – hol a tanárok által vezetett témákban, hol egymás között, moderátorral, hol magukra hagyva. Egy-egy szekcióban a nagyobb csoportok beszélgetései a „nomád” szakasz élményeire összpontosul-

nak, a teamekben pedig spontán felvetett témákat vitatnak meg. Kötelező feladat, hogy mindenki tartson részletes előadást „Egy képzeletbeli vállalat következő 5 éve a vezetésem alatt” címmel. A diskurzust az asszisztensek strukturált formában dokumentálják, majd az előadott elképzeléseket és állításokat teamek beszélnek át (újra) és értékelik. Lehorgonyzás Monaco közelében. A fedélzetre megérkeznek a személyi coachok, akik a vezetőkkel már régebb óta tanácsadói kapcsolatban állnak, majd a velük folytatott közös, négyszemközti munka során elkészül a vezetők feljegyzéseinek és gondolatainak strukturáltan dokumentált változata.

Mielőtt az utazók elhagynák a hajót, kapnak még egy feladatot. Szimpátia, közös érdeklődés, közös tapasztalatok alapján kell csoportokba rendeződniük azokkal, akikkel egy jövőévi „kutató” utazásban vesznek majd részt. Az új utazásban a már „beavatott” tagokhoz új vezetők csatlakoznak majd. A csoportnak lehetőleg egy tanárt és néhány szemtanút is be kell szerveznie. Az úticél egyeztetésén túl meg kell állapodniuk egy konkrét, a „korporatív világ és a társadalmi környezet” témájába illő kutatási feladatban, és ezt meghatározott formátumú dokumentumba kell foglalniuk.

A Grand Casinóban és környékén tartott búcsúest után a CEO-k az általuk választott szállóban kapják vissza értéktárgyaikat és ICT eszközeiket (persze a partraszálláskor ilyesmit már korábban is beszerezhettek). A konferencia-túrát biztosító büdzsé még három nap rekreációt fedez a résztvevők és csatlakozó családtagjaik, partnereik számára.

A „Habitus” program továbbá támogat (felerészben finanszíroz) egy lokális projektet a beavatott káder közvetlen szervezetében, amelynek fel kell tárnia a vállalat CSR illetve ökológiai jellegű viszonyait, és fel kell vázolnia az esetleg szóba jövő átalakulási politikákat. Ehhez a program lebonyolítási ajánlásokat, egy külső szakértőt, illetve a vállalat saját szervezet- és üzletfejlesztési partnerei számára előzetes kiképzést is biztosít. A lokális projekt eredményeit szabványosan dokumentálják, és a vezető személyesen prezentálja augusztus végéig a program bizottságának, illetve „megvédi”. A bizottság dönt a vezető 'E1' minősítéséről. A vállalata pedig megvalósítási támogatásra pályázhat.

2.4. Kutatott kérdések

A habitus strukturáló jelenléte a gazdasági gyakorlatban (a diszpozíciós logika) önmagában is igen fontos kutatási témának tűnik. Az üzletviteli gyakorlat értelmezése a Bourdieu fogalmaival és interpretációs eszközeivel ismereteim szerint nem kimerített téma. (Ahogyan más társadalomtudományos eredményeknek a felhasználása általában nem kimerítő még a gazdasági kutatásban). A téma vázolt illesztései a természeti környezeti problematikával a kutatás társadalmi hasznosságára is esélyt adhatnak.

Tág kutatási kérdésem az volt, hogy szintetizálható-e olyan elemzés, amely bemutatja és empiriával is alátámasztja egyrészt azt, hogy a gazdálkodási gyakorlatban a diszpozíciós magatartási mechanizmusok meghatározó jelentőséggel bírnak, másrészt, hogy a kollektív magatartásnak, a szervezeti működésnek ezt az elvét nem szabad figyelmen kívül hagyni a gazdaság ökológiai érzékenységének kialakítása során. Tehát **a habitus-t az ökológiai szabályozás közvetítőjeként lehet és kell alkalmazni**, ahogyan alkalmazható a vállalati társadalmi felelősség szorgalmazásának (CSR agenda) más intézkedési irányjaiban is.

A kutatásom 2 állításra irányul:

- A. A vezetők diszpozíciói** (*gondolkodásmód, szokások, habitus*) **alakítják a gazdálkodási gyakorlatot.**
- B. Ezen diszpozíciók változása befolyásolható kívülről** (*manipulálhatóak*).

Ebből az 'A' állítás vizsgálatát tekintettem a kutatás kötelező feladatának. A 'B' állítás vizsgálatának eredetileg járulékos jelentősége volt. Úgy véltem, hogy, ha az empirikus anyagból sikerül az előbbi alátámasztó megfigyeléseket nyerni, akkor vizsgálhatom az utóbbit. Megelőlegezve az empirikus kutatási beszámolóim értékelését elmondom, hogy *az eddigi szöveg megírását megelőzően felvett interjúk alapján is már világosan látszott, hogy a diszpozíciós logika jelenléte a vezetői és általában a szervezeti gyakorlatban alátámasztást nyer az anyagomban.*

Az 'A' állítás vonatkozásában a kutatásom által megválaszolandó kérdések a következők:

- A0. Bourdieu szerint definiált habitus empirikusan megfigyelhető-e a vezetői gyakorlatban?**
- A1. A vezetők diszpozícióinak hatása szignifikánsan jelenik-e meg a döntéseikben?**
- A2. Van-e multiplikatív hatásuk a szervezet végrehajtó munkatársainak diszpozícióira?**

Az 'A0' kérdés az elfogadott kutatási kérdéseimnek nem volt része, de értelemszerűen előfeltétele a másik két kérdés értelmes feltevésének.

A kérdések válasza az „Empirikus kutatás beszámolója” c. főfejezet végén található (222.o.).

A 'B' állítással kapcsolatos kérdéseim a következők:

B1. Kimutathatóak-e hasonló befolyásoló mechanizmusok a vezetők gyakorlatában?

B2. Vázolható-e befolyásolási program a döntésekre hatással bíró diszpozíciók megváltoztatására – konkrétan az ökológiai viszonytal kapcsolatban?

Itt az első kérdés szintén az empiriával kell választ nyerni (nem fog).

A 'B2' kérdés válasza előállt az dolgozat előző fejezetében, azaz a vezetői gyakorlatot formáló irányított re-szocializáció normatív felvetésével **már megválaszolásra került!**

3. A kutatás módszere

A modernista megközelítés a megfigyelőtől függetlenül létezőnek tételezi a világot, a kutatás tárgyát pedig az objektív valóság reprezentációjaként. Ez az 'objektívizmus' azt diktálja, hogy a hipotézisek állításainak érvényessége a „tények tekintélyével” igazolandó. [Botella, 1998:3] „A szubjektív elképzelésekről világosan elválasztható objektív világ modern dichotómiája manapság összeomlóban van, és helyébe lép a hiperrealitás, ahol a jelek más jelekre, szövegek más szövegekre hivatkoznak” – jellemzi a posztmodern, társadalmi konstruktivista világkép elterjedését Kvale, kinek módszertanát próbálom leginkább követni az empirikus kutatás során [1996:41].

A doktori kutatásom elkészüléséről a jelen főfejezetben megpróbálok úgy beszámolni, hogy a szokásosnál valamivel gyakorlatiasabb képét adjam vissza annak, ahogyan a kutatás történt. Ezzel a nyíltnak és reflexívnek gondolt beállítódással olyan részleteket és önkritikai megjegyzéseket közlök, amiket más tudományos beszámolóba magam sem tartanám illőnek – ellenben egy doktori kutatás minősítésében vélhetőleg maga a kutatás esete úgyszintén tárgya a bírálatnak.

3.1. Kutatás tartalma, két része, története és módszerei

Doktori kutatás lényege, hogy bebizonyítsa az aspiráns felkészültségét, rátermettségét későbbi tényleges, komoly kutatásra – ez fogalmazódott meg egyértelműen az évek alatt. Ami számomra nem volt nyilvánvaló, mert korábban úgy képzeltem, értékelhető eredeti eredménnyel kell elkészülni. Végül mindkét célt megpróbáltam követni a korlátaim között – feltehetőleg egyiket sem érem el meggyőzően, de bízom benne, hogy összegük értékelhető tartalmat eredményez. Kutatásomat két külön részként értelmezem: egyik a dolgozat 2. főfejezetében közölt szöveges szintetizáló rész, mely a gazdálkodástudományi doktori kutatás műfajához képest túl nagyra sikerült vélhetően, másik a műfaj kötelező része – a kérdések egy elfogadott kutatási módszertan szerinti empirikus elemzése.

3.1.1. Szintetizáló rész

A szintetizáló főfejezet iskolai szempontból, úgy hiszem, annak számadása, mennyire és milyen következtetéseket tudok levonni irodalom alapján, milyen szöveget tudok írni. Számomra fontos volt, hogy egymástól távolálló forrásokból egy *probléma-felfogást* tudjak felépíteni, majd abból vonjak le következtetéseket, lehetőleg laterális gondolkodással. Gyakorlatilag pedig az empirikus részhez tartozó kérdéseket kívánja jelentéssel felruházni ez a rész. Szükséges volt a probléma-felfogás aspektusainak intenzív kidolgozása, mert a dolgozat nem

egy adott diszciplína közösen értelmezett jelentésvilágában tárgyal kérdéseket. Továbbá a rész spekulatív választ próbált adni a CSR kontextusban relevanciával bíró 'B2' kérdésre, a befolyásolási program lehetőségéről. Különösképpen ökológiai érvényű értelmezési vonatkozásokat kerestem azzal kapcsolatban, hogy milyen szerepet játszik a diszpozíciós logika a gazdálkodás megvalósulásában. Így össze is kapcsolom az általam szintetizált felfogást és a kutatott kérdéseket a tanszékem vezér-témájával – *a természeti környezet és gazdaság együttéléséből adódó feszültség kezelésével*.

Technikai szempontból itt heterogén irodalmat kompiláltam, illetve azt a saját elgondolásaimmal – a 'saját' alatt önállóan generáltat érve, nem eredetiséget. Az intenzíven felhasznált irodalom és szerzők szűk kört képeznek, sajnos többet nem sikerült feldolgozni ráfordítási korlátok miatt, legfőképpen be kell lássam, hogy a dolgozat felfogásától eltérő, de a témában jelentős számos irodalom nem került terítékre. (Az elméleti keretek rövidített fejezete is kikerült a szövegből, mert időkorlát miatt nem tudtam azt befejezni.) A szélesebb irodalmi egyeztetés hiányosságainak előre is látott torzítását főképpen a fő forrásként használt szerzők magasabb autoritásával szándékoztam némileg kiegyensúlyozni, valamint a szövegbe idézetekkel szerkesztett művek, cikkek hosszas válogatásával.

A szaktekintélyekre való hivatkozásnak nem tartalmi, hanem igazoló szándéka EDAMBA tananyag szerint is elkerülhetetlen része a tudományos érvelésnek (lásd ethos).²⁶⁵ McCloskey így ír erről 1983-ban: „[...] A szaktekintélyekhez való fordulást [appeal to authority] gyakran mint a 'puszta' retorika legrosszabb fajtájának tartják. Mégis általánosan és sokszor jogosan része ez az érvelésnek [...]. Egy tudomány sem fejlődhetne e nélkül, mert egyetlen tudomány sem írhat felül minden korábbi okoskodást. A gigászok vállain állunk – teljesen jogos és meggyőző érvelési fogás, hogy erre rámutassunk időről időre.” [:500]

A szintetizáló rész kutatási módszertanát, ha leválasztjuk az empirikus részről, akkor „spekulatívnak” lehetne címkézni, mert lényegében önmagában valónak is tűnhet. De a helyzet nem az, hogy egy előre megírt vagy akár egy már tervben kialakult szöveghez illeszttem volna az empíriámat. Az interjúmat az előtt vettem fel elméletileg is alaposan megtervezett módon, hogy a szöveg megírása elkezdődött volna, és befejezése után fejeztem be a feldolgozást, mert fontosnak tartottam, hogy a szintetizálásban rögzült elképzelések alapján elemezzem a kismintás kutatásomból kapott eredményeket. A továbbiakban igyekszem igazolni az eljárás, sorrendiség indokoltságát. Az empíriám narratív interjúkból adódott, ezt a megélt valóság gyakorlatilag érvényes felvételének gondolom, mint a cselekmények és viszonyok jegyzékét. Ez utóbbi elgondolásra az értekezés-tervezet irodalma és megírása alapján jutottam el. Mind

²⁶⁵ Lásd Bonet et al. 2003:13

a szintetizáló rész, mind az empiria ennek a közös előzménynek, a tervezetnek az eredményei. Tehát a két rész a maga kialakulásában is szorosan összetartozó, közös anyagból lett gyúrva, nem csak a fent explicit rögzített összefüggés tartja őket össze, azaz az, hogy egyik a másik számára jelentést ad, a másik pedig ellenőrzi az első feltételezéseit. Hanem a két rész keletkezésének háttere, a története is közös.

Történetileg a kutatási tervemből adódott egy irányultság a gazdálkodás realizisztikus ábrázolásának megkeresésére, mely Milton Friedman 1953-as írásából indult ki irodalmi szempontból és a virtuálizált gazdaság lehetőségét ötletszerűen vizsgáló esszémmel, amire Szabó Katalin bátorított. Majd a tanszékem vonzáskörében kiadott cikkemben bontottam ki ezt a kezdeményt erősebb ökológiai hangsúllyal [2002]. További irányultságot adtak Jean Baudrillard írásai, melyek explicit módon nem tűnnek ki a dolgozatból. Ugyanilyen, aktuális felfogásomat orientáló művekként tekintem Viktor Pelevin (Виктор Пелевин) regényeit. Következő mérföldkőként adódott az EDAMBA nyári iskolára írt dolgozatom az illúzió-gazdaságról 2004-ben, innen öröklődött tovább a gazdaság mai megvalósulásának kritikája, mely a jelen dolgozatban jelentősen vissza van fojtva. A tézistervezet 2005-ben ezekből a kiemelt meghatározottságokból indult ki, de valójában bizonytalan elképzeléssel, tapogatózva a cselekvés-elméletek, a narratíva és a megkezdett kritikái irányba. Ennek a keresésnek az eredménye Bourdieu, mert Robert Chia cikkeit kezdtem el olvasni a „posztmodern” intrikájuk miatt. McCloskey ítéletei a közgazdasági retorikáról és a gyakorlati szignifikanciáról már korábbról épültek be. A vezetők magatartása a kutatás tárgyaként a mintaválasztási és az adatfelvételi elképzeléseimből is származhat. Az adatfelvétel narratív interjú módszere még a tervezet cselekvéselméleti témájában adódott. A kutatási kérdések a tervezet megvédésére készültek el végleges formában, véglegesített diszpozitív téma kérdéseiként. A tervezet kritikái és bírálata alapján nyilvánvalóvá vált, hogy a végleges disszertáció egy teljesen új szöveg lesz. Az interjúkérdések a körvonalazódó új szöveg tudatában készültek, de sok hetes iterációval, szembesítve a szöveg ötleteivel, irodalmával és mások tanácsaival. Majd maguk az interjúk leforogtak 2 hét alatt – ezek eredményei megint elgondolkoztattak. Az adatfelvétel, a beszélgetések eredményei részben rögtön adódtak – ez a narratív interjú határozott előnye. A dolgozat szintetizálóként jellemzett főfejezete (a tervezet megírásának tapasztalatai alapján) nem lineárisan, hanem sorrendben egymást nem követő alfejezeteken keresztül való haladással és integrációval íródott meg. A szöveg utólag került megvitatásra, érdemi javítási, átszerkesztési lehetőségekre már nem volt lehetőség. A szöveg olvashatóságán sok hónappal a megírás után történt átolvasás közben javítottam.

A témavezetőm, Kindler József professzor mindvégig ösztönözte, hogy magam meg tudjam keresni a végleges témát és mondanivalót.

Ez az elméletépítés zsugorított eseti története („petit récit”). Szándékos előrelátás története-ként, tudatos vagy módszertani minta alapján végigvitt forgatókönyv szerinti építés története-ként hamisan hangzana.

Az elmondott történet alapján a kutatási módszertant tekintve a kutatás szintetizáló részét leginkább *exploratív-integratív megközelítésként* (**explorative-integrative approach**) jellemzem. A megközelítést Erik Maaløe professzor EDAMBA workshop anyagából ismertem meg, aki az esettanulmányok alapján történő kutatásra fogalmazta meg strukturáltan ezt a módszertant, amelyet sejtetően sokan követünk a gyakorlatban anélkül, hogy tudatosan követnénk.²⁶⁶ Röviden fogalmazva: ha nem a megfogalmazott elmélet empirikus tesztelésének, majd az eredmények elemzésének lineáris ösvényén haladunk, vagy hasonlóképpen céltudatosan egy „grounded theory” forgatókönyv szerint – akkor az elképzelések, tapasztalatok és szembesülések között bolyongunk körbe-körbe. Maaløe szerint [2001/2005] e ciklust tudatosan kell újra meg újra végigjárni – mint egy hermeneutikai kutatásban – ötvözve mind- ezt az elmélettesztelés²⁶⁷ és a megalapozott elmélet elemeinek felhasználásával. A gyakorlati esetet kettősségben kell megközelíteni, azzal, hogy abban egyrészt meglátjuk a valóságot, de tesztelnünk is kell a kiinduló feltevéseinket erről a valóságról. „Emlékezzünk arra, hogy még fel sem tételezhetjük, hogy megfigyelőként szabadok lennénk előítéleteinktől.” [ibid] A kutatás folyamatába bele kell tervezni az elmélet szembesítését a gyakorlat saját (belső) fogalomalkotásaival, hogy a valóságot olyan szemüvegen keresztül lássuk, mely adekvát a gyakorlattal (mondanám: realisztikus). Menet közben kell kísérleteznünk az elméleteinkkel is. Maaløe módszertanából leginkább ez utóbbi intellemmel kapcsolatban érzek áthallást a saját történetemre; továbbá azzal, hogy józanul szembesüljünk az új felfedezésekkel, nyomban szembesítve velük a felfogásunkat, előítéleteinket és várakozásainkat, melyekkel tisztában kell lenni.

Saját esetemben a dolgozat felépítése közben koncepcióimat az irodalom megállapításai, a kritikák és a saját képződő tapasztalataim felmerülése szerint rendszeresen felülvizsgáltam. Ezzel nyilvánvalóan szinte minden kutató így van. Az esetem sajátossága talán az, hogy nagyon laza elképzelésekkel, elmélettel indultam neki a felfedezésnek és az integrációnak. A koncepciók váltották egymást. A fenti történetben is említett irányultságok inkább intuitívnak mondhatók, mint sem tudatos elméleti keretnek. Diszpozíciós logika felfogásával reflektálva a saját történetemre sejthető, hogy a dolgozattól függetlenül is alakuló gondolati orientációim épültek lassan össze a felszedett felfogási és fogalomalkotási struktúrákkal, melyek például az irodalomból származtak át a fogalomalkotásomba. A tudatos szerkesztés és elmél-

²⁶⁶ Lásd még Maaløe 1993 „The explorative-integrative approach to case research exemplified by a study of employee-owned companies” in Hans Klein (ed.) „Innovation through Cooperation” Boston :421-434

²⁶⁷ Amelyre esettanulmányok körében irányadó klasszikus: Robert K. Yin 1989 „Case Study Research – design and methods” Sage

kedés (illetve átolvasás) árán végül mindezek valamennyire konzisztens és felépített szöveg formáját öltötték.

Felmerül a kérdés, hogy hol itt az empiria szerepe? Az empirikus anyag szisztematikus elemzésére a szintetikus rész megírását követően került sor, de a korábbi empirikus kutatási szakaszok, úgymint a narratív módszertani kidolgozás, az interjúzás és az első interpretációk megelőzték a „szöveges” rész megírását, tehát a háttérben vannak. Ezeken kívül lényegesnek tartom, hogy nem egy small-theory tesztelésével foglalkoztam abban az értelemben, hogy vizsgálatom tárgya nem partikuláris jelenség. A kutatott elmélet vonatkozásait a vállalati vezetőkre szűkítettem, de a diszpozíciós logika magatartási jelenléte, mint önmagában bizonyítást igénylő tézis, egy átható jelenséggel azonos, mégpedig a dolgok működésének szabályosságaival, tehát egyetemes jelenségről (*universals*) van szó. Megjegyzem, hogy a saját megélt világomat is szembesítem egy ideje ezzel a tézissel, és ez a reflexió magyarázó erővel bír számomra, érvényesnek és megbízhatónak látszó tapasztalatokkal szolgál a tézis megerősítésére. A megélt világom részét képezik a vezetőkrol – általában középvezetőkrol, ritka kivételként felsővezetőkrol – szerzett tapasztalataim, amelyekre sok éve közvetlenül, a közös gazdálkodási gyakorlatban teszek szert. A CEO szubkultúrát nem, de a vezetői szubkultúrát, ahonnan a felsővezetők is származnak, résztvevőként lehetőségem van folyamatos esettanulmányként figyelni. Ezeket a gyakorlati tapasztalatokat is szembesítem magamban a leírtakkal.

A szöveg gyakorlatban való gyökereztetésének egy másik forrása abból adódik, ahogy a beillesztett meghatározó szerzők érzékenyek a megélt gyakorlati valóságra, a való életre és a gazdálkodási gyakorlatra – nem spekulatíván elmélkedő források. Schein a táborokból kiszabadult foglyok egykori kutatását és a sok évtizedes közvetlen vállalati kutatási megfigyeléseit ötvözi illetve általánosítja a számomra kulcsfontosságú cikkében [1996]. Mintzberg engaging management ajánlása úgyszintén a sok évtizedes vállalatkutatási és a felsővezető-oktatási tapasztalat, valamint az aktuális társadalmi helyzet ötvözéséből látszik megszületni [2006/2005]. Keynes idézett esszéjében inkább a megélt valóságra reflektáló emberként nyilatkozik, mintsem absztraháló tudósként [1930]. McCloskey ítéletei a gazdálkodók érenyeiről nem közvetlen tapasztalatból valóak, de tőle azt veszem át, hogy mit lehet gondolni a gazdaságtani kultúra gyakorlatáról, amiben úgy vélem egyik legrészletesebb ismerettel rendelkező szerző ő [2006]. A praktikai fordulat szervezeti kutatói pedig irányultságuknál fogva közvetlenebb viszonyban lévőnek mondhatók a szervezeti magatartás valóságával. Végül Bourdieu-vel szemben, ha netán felmerülne az elmélkedés elvonatkoztatottságának vádja, akkor meg kell említeni, hogy „The Social Structures of the Economy” általam sokat idézett részei valójában a mű bevezetése és a záró elméleti rögzítés része – ezek között pedig elterül a mű empirikus és statisztikákkal is alátámasztott vaskos szövegteste.

Továbbá a feldolgozott irodalom szintetizálásából adódó általánosíthatóság indokolható meg-látásom szerint azzal is, hogy a heterogén, azaz különböző tárgykörben és szellemiségi áram-latokban keletkezett irodalomból kivont megállapításokat sikerült konzisztensnek tűnő egy-ségbe szerkeszteni. (Lásd például Schein szervezeti kultúrával kapcsolatos véleményének összehangolhatóságát Bourdieu alapján képződő diszpozíciós logikai meglátásokkal.) Ami a megbízhatóságot szolgálja.

Nem tudományos indok, de úgyszintén lényegesnek látom, hogy az előbb is felsorolt szerzők már sokat tapasztalt korukban írták az általam felhasznált megállapításaikat, gondolva itt az élettapasztalatra, tudományos műveltségük és véleményalkotási kultúrájuk érettségére egy-aránt. Ezzel visszatérve a szövegem érvelésének ethos-szal kapcsolatos igazolására.

Igyekeztem továbbá (2006-hoz képest) minél frissebb irodalomra és kurrens gondolatokra támaszkodni. Ehhez kapcsolódik, hogy a források legnagyobb számban interneten szabadon elérhető szövegek (de a tudományos közösség szövegei, lehetőleg fizikai publikáltsággal).

A jelen főfejezet további részében már végig kizárólag az empirikus kutatási résszel foglal-kozom.

3.1.2. Az empirikus rész rövid áttekintése

A kutatás empirikus részének módszertani megvalósítását rövidesen részletesen leírom, a választott módszertan típusáról, majd a konkrét megvalósítás általános jellemzőiről közölve egy-egy fejezetet, most pedig előzetesen összefoglalom a használt módszer jellemzőit.

Az empirikus rész a gyakorlati tudást hivatott tartalmazni. Így a megélt valóság konkrét illusztrációit, valamint a kutatási kérdésekhez és a mögöttes elmélethez való viszonyulásukat – hogy inkább igazoló-e vagy inkább ellentmondó a viszony.

A kutatás ezen részének narratív interjúzási módszere főleg Steinar Kvale (immár alapvető) művére támaszkodik. Az 1996-os kiadású „InterViews” c. könyv alcíme: „An Introduction to Qualitative Research Interviewing”. A kvalitatív interjúzás alesetének tekinthetjük a narratív interjú módszerét. A kvalitatív interjú módszertanát főleg a pszichológia, szociális kutatás és munka, antropológia és szociológia területén kutatóknak, dolgozóknak készült. Gazdasági, szervezeti területen folyó kutatásokban történt használatára számos precedens van értelem-szerűen, többek közt már a budapesti Corvinus Egyetemen is, lásd például Gelei András disszertációját [2002].

Meglepő volt a számomra, hogy a disszertáció-tervezet során spekulatív módon fontos-nak körvonalazott – gyakorlat-központú, a megélt valóságot kontextusában visszaadni igyekvő, cselekvést mint a valóság bizonyítékát kezelő – megközelítést szinte szó szerint konstata-álta a Kvale utólag olvasott könyve, így el is hárult annak szükségessége, hogy

bővebben indokoljam a posztmodern módszerek legitimitását az empirikus tudás előállításában, amire a tervezetemben feleslegesen sok energiát fordítottam.

Az interjúk során az volt a célom, hogy a felső-közép vezetők megélt valóságából jussak hozzá illusztrációkhoz, terepről származó mintákhoz, melyek alapján a Bourdieu által koncepcionált 'habitus'-t tetten érhetjük. Ennek eszközét *kis, tematikus történetek meséltetésében* képzeltem el. Felkértem az alanyokat, hogy a jelen vezetői gyakorlatukban próbáljanak meg egy-egy olyan emléket keresni, amely *rímelt a kérdésben elhangzó motívumra*, tehát mondjanak el egy-egy történetet 5-20 percben (az instrukciókat és kérdéseket lásd a 'Függelék 1'-ben). Olyan motívumokat válogattam ki, amelyek feltételezésem szerint rögzült gondolkodásbeli és cselekvési sémákat tudnak felszínre hozni, illetve ezen belül meghatározó a viszonyuk a gazdálkodás konkrét megvalósulásával, utalhatnak a sémák újratermelődésére, kapcsolatosak a felelősséggel, továbbá az elméleti részben taglalt kontextus révén áttételesen az ökológiai témával is. A diszpozíciókra és diszpozíciós logikákra utaló mintákat később, az interjúk felvételről való meghallgatása és átírása közben kerestem. A beszélgetések közben pedig igyekeztem elkerülni, hogy a beszámolójukat explicit – azaz a beszélgetőpartner számára átlátható – módon az efféle mintákra tereljem. Az interjú kérdéseinek megtervezésekor ügyeltem arra, hogy ne tudatosulhasson, vagy legalábbis erősen többértelmű maradjon az alanyok számára, hogy mi a kutatott téma, melynek apropóján beszélgetünk. Tehát a kérdések gondosan megtervezett, indirekt hatásával szerettem volna előhívni, majd az interjúszövegekben utólag tetten érni a válaszokat a kutatási kérdéseimre.

Az interjúkérdéseim többsége narratív választ kívánt, de ezt nem erőltettem túlságosan, ha valaki inkább az elméletalkotó vagy interpretatív válaszokra hajlott. A beszélgetés természetes lefolyását igen fontos kritériumnak tartottam annak érdekében, hogy az empirikus tartalmat minél kevésbé befolyásolja az alanyok tudományos kutatásnak való vélt megfelelési hajlama.

A kapott anyag kiértékelése az „Empirikus kutatás beszámolója” c. főfejezetben található.

3.2. Kvalitatív, narratív interjú módszertanáról

Nem hiszem, hogy a jelen dolgozatomban helye lenne annak, hogy a posztmodern kvalitatív kutatási megközelítés elemzésével és igazolásával foglalkozzak – amennyire meg tudom ítélni: a társadalmi kutatás területén legitimációt szerzett, elfogadott és ismert megközelítésről van szó. A társadalmi valósághoz fordult antropológiai, szociológia és pszichológiai érzékenységű közelítés igazolásával, mint sajátos 'közösségi formátummal' már foglalkoztam korábban (lásd 44.o.). A kvalitatív kutatási interjú értelmezésére és igazolására álljanak itt egy autoritás szavai:

„Az interview szó szerint 'inter view', azaz személyközi eszme, eszmecsere (inter change of views) két személy között, akik közös témáról beszélgetnek. A posztmodern gondolkodásban úgy szokás hangsúlyozni a tudást, mint kölcsönös viszonyokban és struktúrában lévőt, a hálózatok hálójában szövődőt. [...] Az interview elvileg lehet objektív. Amennyiben az interjú tárgyát akként értelmezzük, mint mely a nyelvi formákban testet öltő és személyek közti *egyeztetésben* [interpersonal negotiation] létrejövő társadalmi valóságban létezik – úgy a kvalitatív kutatási interview, mint nyelvi, interszónális és interpretációs módszer objektívebb módszerré lép elő a társadalomtudományban, mint a természeti tudományoktól átvett módszerek, melyek a nem-emberi tárgyak kutatásának esetében alakultak ki.” – írja Kvale [1996 :44,65, kiemelés tőlem]. Illetve idézzük még fel további mondatait: „Az interview médiuma – a nyelv, és a létrejövő tudás nyelvi formát ölt. [...] A nyelv központi szerepe eltereli a figyelmet az objektív realitás fogalmáról és a személyes tartalomról úgyszintén. Nem létezik többé egyedi én, aki a nyelvet a világ tárgyilagos leírásában alkalmazza. A nyelv struktúrái beszélnek az alany segítségével.” [:43]

3.2.1. Narratíva

Eduard Bonet, az EDAMBA professzora a doktoranduszainak azt ajánlja, hogy: „Tisztában kell legyünk azzal a történeteszerű struktúrával, mellyel számos tudományos leírás és azok társadalmi kontextusa bír. D. McCloskey felfedte a gazdasági érvelések azon tulajdonságát, hogy *metaforákon és narratívákon* alapulnak. Immár szokás a szervezetek narratívák szintjén való tanulmányozása; az esettanulmányok is történetek formájában adódnak elő. Amikor egy szituáció konceptualizálása érdekében történetet írunk belőle vagy értelmezzük azt, a kritikus pont – annak az elemzése, hogy a narratíva mennyire illeszkedik a tényekhez. Óvatosnak kell lennünk, hiszen hajlamosak vagyunk az objektív történetek jelentésekkel és értékekkel való felruházására, ami a tudományban megengedhetetlen. Példának okáért gyakran interpretálunk úgy, mintha a szerepelők hősök lennének, a

végző állapot pedig a boldog paradicsom. Ezzel kapcsolatban javasolom, gondolják át, hogy a társadalomtudósok és politikusok hogyan értelmezik a helyzeteket.” [2000:18, kiemelés tőlem].

A 'narratíva' és a 'történet' fogalmai nem konzisztensek, példának okáért Bonet által ismertett definíciót így szól [2004]: „A narratívák olyan szövegek, melyek a szándékos cselekedeteket a szereplők céljaival kapcsolják össze, a cselekedeteket pedig más cselekedetekkel és eseményekkel azok időbeli fejlődése, viszonyai és következményei alapján. [...] A történetek sajátos narratívák, amelyek hőssel és cselekménnyel rendelkeznek. A történet eseményei a cselekményhez képest vannak rendezve és annak szempontjából kapnak jelentőséget.” Helyesbítendő, hogy nézetem szerint a narratívák nem szorítkoznak szándékos, célorientált cselekedetekre.²⁶⁸

A tudományban a narratíva mindenhol jelen van, hiszen nehezen adható elő úgy egy valós problémát megmagyarázó elmélet, hogy magát a problémát ne meséljük el – ahogy McCloskey fogalmaz [1983:505] a matematika esetre vonatkoztatva: „[a narratíva] a matematika mögött rejlő gazdasági érvelés kiterjesztett példáját jelenti, gyakran a valós életbeli helyzet leegyszerűsített változatát, amelyet a matematika jellemezni hivatott.”²⁶⁹ Újabb fejlemény, hogy a narratíva a kutatás eszközüvé vált, és ezzel párhuzamosan a tárgyává is.

„Az elmúlt néhány évtizedben” a narratíva kutatása és a narratív koncepció szerinti kutatás számos vonalon jelent meg, ilyenek: lingvisztika, filozófia, pszichológia, oktatás, politológia, teológia, a jogban mint történetmesélési irányzat, szervezet-kutatás, kvalitatív társadalomkutatás, pszichoanalízis és narratív terápia, ami „a koncepció egyre nagyobb kulturális és politikai relevanciájára utal”. [Hyvärinen 2004] Még a mesterséges intelligencia-kutatások is szembesültek azzal a nyilvánvaló ténnyel, hogy a gépeknek – az emberek megértése érdekében – képesnek kell lenniük a történetek értelmezésére és a narratívákban kódolt indirekt jelentés felfogására.²⁷⁰ Mindazonáltal a történetek tanulmányozása a mítoszokkal kezdődött és az irodalomtudományban folytatódott. A valóság tanulmányozása több évezreden keresztül ilyen nem tudományos eszközökkel történt, nevezetesen szépirodalommal és költészettel. És itt jutunk el ahhoz a ponthoz, amelyet „Platón a költészet és a filozófia ősi perlekedésének hívott”²⁷¹.

²⁶⁸ A hivatkozott nézetemet itt nem fejtettem ki, az a tézistervezetben volt elemezve akció elméletekkel kapcsolatban. Lényegében a jelen dolgozatban taglalt diszpozíciós logika szerepéről van szó itt is.

²⁶⁹ McCloskey az 1980-as évek elején rámutatott: „A 'történet' szó valójában már technikai jelentést kapott a matematikai közgazdaságtanban, bár legtöbbször szemináriumokon szóban mesélve, minthogy cikkekben leírva.” [ibid]

²⁷⁰ Mikor egy történet egyszerűen leírja, hogy „A lány összetalálkozott sógorával és az időjárásról fecsegték” – ez a szó szerinti tartalomnál jóval többet jelent, például férjnél kell legyen és talán mindketten britek.

²⁷¹ in Cowen 2003:6

Czarniawska a történetek egy speciális fajtájával, a szervezeti identitás narratíváival kapcsolatban megjegyzi, hogy az identitás része „mindaz a kollektív történetmesélés, mely végeredményben létrehozza a pszeudo-alanyt, magát a szervezetet”. [2000:27] Társadalmi konstruktivista felfogásban ez annyit tesz, hogy részben a narratívák felelnek az intézmények létrejöttéért és fennmaradásáért. Feltehetőleg hasonló összefüggéseket lehetne feltárni a szervezeti kultúra és a szervezeti narratívák között.

3.2.2. Narratíva a kutatásban

„Amint nemzetek és országok a történelemről szerkesztenek előnyös narratívákat, ugyanúgy a társadalmi mozgalmak, szervezetek, tudósok, más szakemberek, etnikai csoportok és egyének is ezt teszik a tapasztalataikkal kapcsolatos történetekben. E különböző szövegeket a sorrendiség és a következmény teszik 'narratívává'. Az eseményeket kiválogatják, elrendezik, összekapcsolják és egy meghatározott közönség számára értelemmel ruházzák fel. Történetmesélők értelmezik a világot és a belőle származó tapasztalásokat; néha erkölcsi meséket is kitalálnak – hogyan kellene lennie a világnak.” – írja Catherine Kohler Riessman, a tudományos narratíva jeles szakértője. [2004:705]

Leírja, hogy az elmúlt évtizedekben fejlődő narratív megközelítés – kiváltképpen a narratív elemzés – különböző szakterületeken különböző meghatározással rendelkezik. Például, ha a személyes tapasztalatnak pusztán az orális (szóbeli) narratívái kerülnek terítékre, akkor itt: a szociál-antropológia jellemzően egész élettörténetekkel foglalkozik, melyeket interjúkból, megfigyelésekből és dokumentumokból nyer; közben a szocio-lingvisztikusok „karakterek, viszonyok (setting) és cselekmény köré szerveződő tömör, tematikus történetekre” utalnak, néha egyetlen interjúkérdésre alapozva; a pszichológiában és a szociológiában pedig „egy személyes narratíva hosszú beszélgetéseket tölt meg, bő lére eresztett élettörténetek beszámolóit, amelyek kontextusa egy vagy több interjú során tárul fel” [ibid:706]. Hangsúlyozza továbbá, hogy a „vizsgálódók narratíva-definíciója különböző elemzési módszerekhez vezet”, azaz különböző módszertanhoz, amelyen belül az ilyen kutatási terepről származó adatok ellenőrzése és értelmezése 'megszólal'. Lényeges, hogy „a narratívák nem beszélnek önmagukért vagy nem bírnak elemzéstől független értékekkel – igénylik az értelmezést, amikor a társadalomkutatásban adatokként használják őket” [ibid].

Sara Reiter a 80-as évekbeli vállalat-felvásárlások számvitelesek által mesélt sztorijainak elemzése után kimondja: „Naiv módon azt gondolná az ember, hogy a társadalomtudósok a valós élet komplex jelenségeinek a megmagyarázásához narratívákat dolgoznak ki, amelyek leírják és megmagyarázzák a történetek komplexitását. Ehhez képest a pénzügyi gazdaságtanban a történetmesélési gyakorlat inkább azzal foglalkozik, hogy a neoklasszikus közgazdaságtan történeteit a pénzügyi piacok eseményeihez igazítsa. Ez a neoklasz-

szikus közgazdasági elmélet bővüléséhez vezet ugyan, de nem feltétlenül eredményezi az olyan jelenségének az alaposabb megismerését, mint például a vállalati felvásárlások.” [1996:29]

Azaz a valós világgal való érintkezés felületeként a narratívát előfeltevések és értelmezések szövik át, csakúgy, mint bármely más megfigyelési módszert.

Íme egy ilyen, magas szintű koncepciót képviselő üzleti történet, amely az ellenséges vállalatfelvásárlás témájában született: „Jensen által tolmácsolt történetében²⁷² a vállalat részvényesei passzív és potenciálisan áldozattá váló tulajdonosokként vannak lefestve, akiknek az érdekeit saját ügynökeik, a menedzserek fenyegetik. A menedzserek gazemberek, akiket meg kell állítani, vissza kell fogni, ellenőrizni kell, de mindenesetre soha sem szabad nekik hinni. Hiszen ők beszűkült önérdek-követők, csak a hatalomszerzés és -megtartás érdekli őket, és ezért kockára teszik még a vállalatuk túlélését is. A történet bajnoka a szabályozó mechanizmus (általánosságban véve a 'szabad' piac, persze), amely a menedzser ellenőrzését a megfelelő szigorral végzi, és egyben védi a vállalat részvényeseinek és az összes piaci szereplőnek az érdekeit. Bizonyos körülmények között a szokásos piaci rendtartó erők, termék- és tényezőpiacok nem elégségesek a menedzserek tevékenységének az ellenőrzésére. Az 1980-as felvásárlási csatákkal szemléltetésre kerülnek a piaci erők, melyek a vállalati kontroll piacának formájában kísérlik meg rászorítani a menedzsereket a részvényesek érdekeinek tiszteletben tartására.” [in Reiter 1996:8]

3.2.3. *Narratív interjú*

„A narratív interjúkészítés közelebb áll a kortárs etnográfiahoz, mint a mainstream társadalomtudományhoz, mely utóbbi különálló, nyílt és/vagy zárt végű kérdéseken alapuló interjúzást folytat” – jelenti ki Riessman [2004:709]. A narratív interjú diszkurzív. Egy ilyen beszélgetés folyamán a kérdezőnek lazítania kell a kérdés-válasz forgatókönyvön – írja –, engednie, hogy a válaszadó szabadon beszéljen a valós élet eseményeiről és kontextusokról. Ebben a megközelítésben a „természetes beszélgetések szabályai érvényesülnek: fordulatok, relevancia, a történet világába való belépés és abból való visszatérés átmeneteit kezelő társalgás.” A narratív interjú révén létrehozható „egy párbeszédes viszony és egyenlőség²⁷³ a kommunikációban”. [:709,710] Ez az atmoszféra és protokoll segít abban, hogy az empiria nagyobb valószínűséggel legyen hiteles, több tényszerű adatot tárjon fel.

Ugyanakkor az is nyilvánvaló, hogy az interjúkészítő ilyen jellegű beavatkozása miatt az illető karaktere és készségei kritikus szereppel vannak az interjú eredményének tartalmára. E

²⁷² Michael C. Jensen 1988 „The takeover controversy: Analysis and evidence” in Knights et al., eds., Oxford

²⁷³ Lásd később mint 'szimmetria'.

kockázaton túl az is felmerülhet még, hogy a 'narratizáció' általi eltorzulások kockázatai is szerephez jutnak. Kérdés persze, hogy ezek a kockázatok és az esetleges torzulás mértéke itt nagyobb-e, mint a társadalomkutatás egyéb formáiban, hisz mindegyiknek van hátulütője (az esetleges magasfokú tudományos legitimitásuk mellett, mely „nyilván” magasabb, mint valami olyan banális módszeré, mint amilyen egy tematikus beszélgetés vagy egy történet-mesélés.)

A narratív interjú a történet és kontextus beszámolójára figyel, *nem pedig az értelmezésére*. Ellenben ügyel a narratíva olyan építőrészeinek számbavételére, mint események, szereplők, viszonyok, körülmények. Az interjúalany mintegy ügynökként tart ezekről számadást, a kutató és a valós világ közötti médium szerepét tölti be. A tárgy – annak a leírása, ami történt, illetve *ahogyan* (!) történt. A narrátori magyarázat, a véleménye másodlagos. No persze, elméletileg.

Újraértelmezve Maaløe azon sorait [2004:16], melyekben ő a statisztikai tanulmányokkal szemben az esettanulmányok alapján való megközelítés mellett kardoskodott, illusztrálhatjuk a narratív kontextus feltárása révén létrejövő újabb tényszerű bizonyíték perdöntő jelentőségét. Maaløe által továbbadott eset szerint a megkérdezett beszámolhat például arról, hogy egy vállalata lenyűgöző pénzügyi eredményei azután jelentkeztek, hogy az munkavállalói tulajdonúvá vált.²⁷⁴ Ezen a szinten a leírásból máris következik egy magyarázat, a bekövetkezett esemény (állapot, eredmény) oksági magyarázata a megelőző esemény (változás) által. Ez egy mélyre nem tekintő szint, de számos előfordulás (eset) alapján merített adatok statisztikai aggregációja már arra is vezethet, hogy ezt a logikai meghatározottságot alátámasszuk a (statisztikai) szignifikancia erejével. Ha a narratív kutató mélyebbre vezeti az interjút, a megkérdezett által megfigyelt események és szereplők finomabb számadása révén esetleg más szubsztantív/gyakorlati szignifikanciák is megismerhetők. Például az új tulajdonosok más típusú részvétele az üzleti folyamatokban, az új típusú személyiségek a porondon, stb. Maaløe szóhasználatával az ilyen mélyebb merítés ahhoz hasonlatos, mintha dzsungelbe kellene mennünk az igazság után. Elkerülhetetlen, hogy az interjúalany közben ne kommentálja (értelmezze) a tényeket, de emellett az események és szereplők beszámolóját pontosabb, hitelesebb szinten adja vissza – ami a narratív interjú lényege.

A valós helyzetekben, amikor a történeteket elmesélik és más kontextuális tartalom felszínre kerül a beszélgetés során, óhatatlanul értelmezések is születnek, még olyan formában is, amelyet eredetileg el akartunk volna kerülni. Az asszociációk (meg)vezetik a beszélgetés fel-fogását, az asszociációk válthatják ki a kutató improvizált kérdéseit.

²⁷⁴ John Logue and Jacquelyn Yates 2002 „The Real World of Employee Ownership”, Cornell University Press in Maaløe, 2004

3.2.4. Szignifikancia

A jelen dolgozatban a '**szignifikáns**' fogalmat úgy értelmezem, mint ami társadalmi és gyakorlati szempontból jelentőséggel bír. Ezt a Deirdre McCloskey [1998] nyomán felvett értelmezést az általa szorgalmazott '*szubsztantív szignifikancia*'²⁷⁵ fogalmához kell kötni, és nem a statisztikai szignifikanciához. Ez utóbbi numerikus tényként mérhető, míg az előbbi a józan ész szerint számít (vagyis elfogadott értelmezések szerint jelentős). McCloskey röviden így jellemzi a szubsztantív (gyakorlati, tényleges vagy gazdasági) szignifikancia elsőségét: „Mattering is a human matter” („Az, hogy mi számít, az emberi számítás szerint határozódik meg”) [2002:54]. Itt utaljunk vissza Kvale megállapításához, miszerint az interpretatív módszer objektívebb módszerré lép elő a társadalomtudományban a természeti tudományoktól átvett módszerek ellenében. McCloskey a statisztikai és a gyakorlati szignifikancia különbségének világossá tételére W. Allen Wallis és Harry V. Roberts klasszikus statisztikusok szövegét²⁷⁶ idézi, kik rámutatnak, hogy miközben a hétköznapi használatban 'szignifikáns' a 'fontos' szinonimája, a statisztikában e fogalom „a minta alapjául szolgáló populáció egy jellemzőjét jelzi”²⁷⁷ („tekintet nélkül arra, hogy ez a jellemző fontos-e vagy sem”) [in McCloskey 1998:123]. Ezt egészíteném még ki azzal, hogy az Amerikai Heritage Dictionary szerint a szignifikáns szónak a legközelebbi szinonimája a 'jelentős' (meaningful), azaz jelentéssel bíró, amely még közelebb visz bennünket a konstruktivista nézőponthoz.

3.2.5. Érvényesség, megbízhatóság, általánosíthatóság

„Dialektikus perspektívából az igazság minden olyan kritériuma, amely szerint az igazságnak ellentmondásoktól mentesnek kell lennie egy ellentmondásos világban, hamis.” – írja Kvale [1996:57], majd idézi Frigga Haug kritikáját, amellyel 1978-ban a kvalitatív kutatás konszenzus és harmónia iránti igényét illette: „Ha a társadalmi folyamatok eredendően ellentmondásosak, akkor azok a módszerek, amelyek az ellentmondások kiszűrésére alapulnak, érvénytelen eredményeket szülnek egy ellenmondásos valóság feltárásában.”²⁷⁸

Ilyen értelmezésben továbbhaladva, ha egy narratíva az ellentmondásos valóságot adja vissza, akkor lehetnek benne ellentmondások. Ekkor viszont könnyen ráfogható lenne, hogy nem megbízható anyagot képvisel. De ez a következtetés meg is fordítható a posztmodern

²⁷⁵ A „gyakorlati/tényleges szignifikancia”, „substantive significance” fogalma Ronald A. Fisher 1925 „Statistical Methods for Research Workers” New York munkájában kell gyökerezzen Ziliak és McCloskey szerint, lást Stephen T. Ziliak & McCloskey 2003 „Size Matters: The Standard Error of Regressions in the American Economic Review” Journal of Socio-Economics

²⁷⁶ W. Allen Wallis & Harry V. Roberts 1956 „Statistics: A New Approach” :385 in McCloskey 1998:123

²⁷⁷ „signifying a characteristic of the population from which the sample is drawn”

²⁷⁸ Frigga Haug 1978 „Dialektische Theorie und empirische Methodik” in Das Argument #111 „Methodenprobleme der Sozialwissenschaften” Berlin in Kvale 1996:57

kvalitatív kutatás kontextusában, miszerint a megbízhatóság (reliability) nem egy konkrét fogalom illetve nem is követhető kutatási kritérium, éppen a valóság ellentmondásos természeténél fogva. A kutatási beszámoló alapját képező interjúszövegekben lehetne találni egymás közötti és egymáson belüli ellentmondásokat, ami önmagában még nem csökkenti a felhasznált megfigyelések és ítéletek hitelt érdemlő mivoltát (trustworthiness). Feltehető, hogy egy kvalitatív interjú tartalma semmivel sem konzisztensebb annál, mint amennyire az emberek konzisztensek nézeteikben és cselekedeteikben. Miután a kutatási kérdéseimre nem az interjúk szövegének explicit mondanivalójában kerestem a választ, értékeléseimet (kutatásom konkrét esetében) az explicit tartalom inkonzisztenciái (megbízhatatlansága) kevésbé érinthették.

A posztmodern kvalitatív kutatás szempontjából az érvényesség (validity), megbízhatóság (reliability) és általánosíthatóság (generalizability) pozitivista módszertani szentháromsága általában is egy vitatható és „puha” kérdéskört takar. Ebben a megközelítésben eltávolodunk a három fogalom eredeti statisztikai értelmezésétől, illetve a köztük lévő, eredetileg világos határok el is mosódnak. Ha a statisztikai, ökonometria, szociometria, pszichometria módszerektől eltávolodunk, és a fenti fogalmakat a való életéről szóló beszámolókra alkalmazzuk, akkor az érvényesség és a megbízhatóság fogalmai könnyen össze is keverhetők. Kvale arról ír, hogy egyetemista korában számára a norvég nyelvből kiindulva nemcsak az összetétel szerinti érvényesség (construct validity) megértése okozott problémát, de az érvényesség és a megbízhatóság fogalmai önmagukban annyira voltak absztraktak és ezoterikusak, mint a kanti transzcendentális a priori – ezek majd később az angol nyelvi környezetben váltak élet-szerűvé számára. [1996:230]

„Azzal a posztmodern elmozdulással, mellyel a tudás fogalma az objektív valósággal való megfeleléstől eltávolodik a tudás mint a valóság társadalmi konstrukciója felé, bekövetkezik a hangsúlyeltolódás a társadalmi világ megfigyelésétől a vele való párbeszéd és kölcsönhatás felé.” Ezzel az érvényesség keresése a megkérdőjelezés és az elméleti értelmezésekkel való összevetés folyamataiba olvad. Az érvényesség itt inkább úgy értendő, mint mely a megállapítások erejére és a szavahihetőségre (credibility) utal. Az általánosíthatóság kérdésének jelentőségét pedig beárnyalja a tudás kontextuális természetének és heterogenitásának elismerése. [Kvale 1996:288]

Nem posztmodern, hanem józanul gondolkodó Maaløe az esettanulmányok általánosíthatóságának kérdését pedig onnan közelíti meg, hogy a kutatónak arra kell törekednie, hogy a kontextust, a körülményeket legyen képes megfelelően mély összefüggésekkel feltárni – szerintem sokkal inkább ez az általánosíthatóság kérdésének döntő szempontja. [2004]

Számomra az interjúk anyagának őszintesége volt még központi kérdés, ami éppen a megbízhatóság szavahihetőségként, hitelt érdemlő jellegként (*trustworthiness*) történő felfogását jelenti. Az érvényesség és megbízhatóság ellenőrzésében részben támaszkodtam a saját ismereteimre a gazdálkodási valóságról, illetve a beszélgetőpartnerek valóságáról (mely ismeretek használatával nem az elmondottak újra-értelmezésére, hanem ellenőrzésére törekedtem).

3.2.6. Adatelemzés

A narratíva szervezeti kutatásban való alkalmazásáról írt cikkében Czarniawska megállapítja, hogy értelmezésében „a narratív analízisnek nincs 'módszere' [...], és nincs] olyan eljárási készlete, mellyel az eredmények helyességét ellenőrizni lehetne”. Szerinte a narratíva-elemzéstől távol áll az az elképzelés, hogy „szigorúan alkalmazott eljárásokkal valamiféle tesztelhető eredményekig lehetne eljutni”, ellenben számos módszertani fogás áll rendelkezésünkre, mint például a kritikai és a formalista elemzés vagy a dekonstrukció. [2000:24] A kutatónak olyan megközelítésekre kell törekednie, mint például Marjorie DeVault által 'novel reading'-nek elkeresztelt²⁷⁹ közelítés, mikor a mesélő jelentéseinek rendszerében nem szocializálódott, de egyébként a témához hozzáértő személy saját újszerű olvasatot ad a történetnek, a szövegnek. [:18] Ez kapcsolódik ahhoz a felfogáshoz, hogy a történetek „nem beszélnek önmagukért”, az is kommunikálja őket, aki megfogalmazza és vizsgálja.

Ehhez hasonló közelítés mellett az empirikus kutatásom adatelemzési módszere részben szövegelemzés is. Hermeneutikai elemzés kánonait tudatosan jellemzően nem alkalmazom, de egyes részei helyenként irányadóak.

A Kvale által első helyen számba vett hermeneutikai kánon szerint²⁸⁰ [1996:48] a jelentés értelmezését *circulus fructuosus* szerint kell lefolytatni, oda-vissza foglalkozva hol az egészszel, hol a részekkel, hiszen az egész értelmezése keretbe helyezi a részletek megértését, de a részletekkel való ismerkedés újrainterpretálja az egésztől alkotott képet, ami visszahat a részletek újraértelmezésére, és így haladhatunk a ciklusban sokáig, általában az általános értelmét keresve egy interview szövegének. Minthogy az interjúim nem egy témát dolgoznak fel, nem egy jelenséget járnak körbe, hanem az alanyok által felidézett több szituációban próbálom tetten érni a keresett jelenséget, ezért a hermeneutikai ciklust csak az egyes szituációk

²⁷⁹ Marjorie L. DeVault 1990 „Novel Readings: The Social Organization of Interpretation” *American Journal of Sociology* #95-4 :887-921

²⁸⁰ Kvale a hermeneutikai kánonok tárgyalásában alkalmazza és kiterjeszti Gerard Radnitzky munkáját „Contemporary Schools of Metascience”, 1970, Gothenburg, Akademiforlaget

igényesebb interpretációjára tudtam alkalmazni. Ezt megpróbáltam illusztrálni a bevezető részben az Ypsilon és klíma esetével (lásd 14.o.).²⁸¹

Az interjú egyes állításait tesztelni kell a szöveg egészének általános értelmezése ellenében, illetve az interjúalanyról tudott egyéb információk ellenében – ez a harmadik kánon. És ebben Kvale szerint opció, hogy újrainterjúzás során a kérdéses állítások jelentésére visszatérjünk az alannyal. [:48] Ez utóbbira egyszer sor került esetemben azzal, hogy kétségeimtől vezéreltetve levélben visszakérdeztem Ypsilont a „klímalekapcsolási” szokása korlátairól (lásd itt 149.o.).

A negyedik kánon a szöveg autonómiájáról szól, „azaz a szöveg a saját referenciáinak a keretében értendő, így azt kell kifejezni, amit a szöveg maga állít a témáról” [:49]. Azaz az alany közölt való világának megértésénél kell leragadni – például a róla szóló életrajzi ismereteinket és a lélektani elméleteket alárendelten kell kezelni.

A szöveg hermeneutikai kifejtésének ötödik kánonja a kutató témával kapcsolatos önálló tudását veszi számba. Lényegében ez követelmény, hogy a kutató behatóan ismerje a beszélgetés témáját, hogy képes legyen érzékenynek lenni a kifejezett jelentések nüanszaira és a jelentés által bejárt különböző kontextusokra. [:49] A kánon ismerete előtt is a kutatásom esetében különösen fontosnak tartottam azt, hogy a feltárt empíriában számomra a kutatott kérdés lényege legyen kérdéses, de a kontextusában otthonosan mozogjak. A követelmény fontosságát abban érem tetten, hogy egy interjú nyilvánvalóan úgy tud intenzíven, az explicit téma szempontjából szakszerűen kibontakozni, ha a kérdező partnere lehet a mesélőnek a konkrét párbeszédben. Ez elősegítheti a Riessman által fontos kellékként említett egyenlőséget is a kommunikációban, azaz a szimmetrikus beszélgetési szituációt kialakulását.

A hatodik kánon szerint egy szöveg interpretációja nem vetkőzheti le az előfeltételezéseket. „Az értelmező nem tud 'kiugrani' abból a megértési tradícióból amiben él”. [:49] Kvale szerint legjobb, amit egy kutató megtehet ezzel az az, hogy megpróbálja explicitté tenni az előfeltevéseit. Bourdieu szerint interpretálva a hatodik kánont megállapíthatjuk, hogy a kutató (kérdező és értelmező) fogalomalkotási, ítélkezési diszpozíciói is determinálóak, alkotó módon vannak jelen mind az interjúkban képzett szövegekben, mind az azokból a jelen dolgozatba továbbadott tartalomban és értelmezésekben.

Az 'értelmezés csapdái' egy kvalitatív interjú esetében szembeszökőek, hiszen a józan ész alapján is könnyű tetten érni a lehetséges torzításokat, mert az erre vonatkozó hétköznapi tapasztalatok részei lehetnek a kritikának, mert a módszer transzparens, mert az autoritása, legitimitása továbbra is alacsonyabb, mint a kvantitatív módszereké és a jobban kanonizált

²⁸¹ A „Radnitzky-Kvale” kánonok közül itt kihagyott 2. – a „jó Gestalt” elérése, azaz a jelentések interpretációjának el kell érnie egyfajta belső koherens egységet.

kvalitatíveké. Azonban: „A legtöbb kvantitatív társadalomtudományi adat úgyszintén valamilyen értelmezési folyamat eredményeképp áll össze. Az adatszolgáltató is értelmezhet, például amikor a kérdező által nekiszegezett kérdést értelmezi és felel rá (lásd Fee 1981)²⁸². Vagy pedig az adatokat gyűjtő kutató bonyolódik bele az értelmezésbe azáltal, hogy megírja a kérdőív kérdéseit, kódkészletet állít össze és alkalmaz, vagy szabályokat dolgoz ki arra, mi tartozik bele és mi nem, mikor valamit megszámolunk vagy megmérünk. Továbbá a kvantitatív kutatás esetében az interpretatív folyamat egyik alkotórészét adja a statisztikai módszerek kiválasztása és alkalmazása is.” [Kritzer 1996]

A hetedik kánon pedig kimondja, hogy az interpretáció része a kreativitás is, így az interjú közben születő értelmezést kiterjeszti és finomítja a további interpretáció, előhozva új differenciáltabb megértést illetve szövegösszefüggéseket.

²⁸² Joan Flynn Fee 1981 „Symbols in Survey Questions: Solving the Problem of Multiple Word Meanings” Political Methodology #7/2 in Kritzer 1996

3.3. Az empirikus kutatásomról

„Miben rejlik az empirikus tudás vagy hogyan kell azt előállítani – ellentmondásos kérdés a filozófia hajnala óta [...]” [Maaløe 2004]

3.3.1. Megközelítés szerepe és eredménye

Az interjúimról elmondható, hogy fenomenológiai megközelítésben készültek és értékelték, abból a szempontból, hogy a beszélgetőpartnereimet az elmesélt valóság képviselőiként fogadom el, a való világ számomra meghatározó aktoraiként veszem őket általában, elsődlegességet biztosítva az ő élményeiknek és értelmezéseiknek, elfogadva a fenomenológiai előfeltevést, hogy „a valóságban az a lényeges, amit az emberek annak ítélnék meg”. [Kvale 1996:52] (Vö. gyakorlati szignifikancia.) Tehát nem feltételezem, hogy nekem objektívebb – értelmezettebb vagy hitelesebb – képem van arról a gyakorlati világról, amiben ők mozognak. A saját ismereteimet leginkább arra használtam, hogy az elmondottak érvényességét kontrolláljam. Gondoltam mindezt az interjúk elkészítése nyomán (de a beszámoló elkészítése előtt).

„Az emberi világ átélt interakcióira irányuló leíró fókusz ellensúlyozhatja a megélt világ technológiai gyarmatosítását, mely a kvalitatív sokszínűséget leredukálja egyes tényekre és változókra, mely a szándékos emberi kölcsönhatásokat az eszköz-cél racionalitásra transzformálja le.” – írja Kvale. [:54]

Bizonyosan realisztikus megközelítésre törekedtem a keletkezett anyag érékelésének kezdetén, de utólag (a kutatási beszámoló megírása nyomán) azt gondolom, hogy a saját interpretációim, az anyag újrainterpretálása a dolgozatom kategóriái szerint átkonstruálta az eredeti beszámoló valóságát. Például azzal, hogy célszerűen azt emeltem ki lényegesnek, amit magam annak ítéltam a dolgozat kontextusában, vagy például a tendenciózus szerkesztésem által. Ezzel nem azt akarom állítani, hogy valamifajta nem normális torzításon értem a beszámolómat. A beszámoló sok eredeti idézetre alapul, tehát az olvasónak is lehetősége van újrainterpretálni az általam leredukált formában közölt jelenségeket, melyeket az alanyaim közölnek. Valamint utólag sem érzem, hogy hitelesebbnek venném a saját interpretációimat az alanyok eredeti értelmezésénél. Az interpretációim a dolgozat kontextusában értelmezettebbek, ami egy logikus következmény.

A narratív interjút úgy fogtam fel, hogy az közel áll egy esettanulmányhoz annyiban, hogy az interjúalanyaim a résztvevő-megfigyelői a saját szituációiknak, tehát az interjú alatt esetekről számolnak be tömören, ami által én áttételes megfigyelőjévé válok ezeknek az eseteknek. A beszélgetőpartnereimet olyan megfigyelőként értelmeztem, mint akik az esetek gyakorlatába beavatott résztvevőként intim módon ismerték fel a működés szabályosságait, nem pusztán

szemtanúk. Ahol a felismerés nem tudatosságként értendő, hanem a működés lényegi mintáiról való beszámolási képességként. Ez egy prekoncepció.

3.3.2. *Mintaválasztás*

Gelei András hivatkozva Kvale könyvét disszertációjában írja, hogy „a minta kiválasztásakor a kutató támaszkodhat saját intuícióira, implicit tudására, személyes szakértelmére is.” [Gelei 2002:170] Nem tudom restaurálni, hogy az én mintaválasztásom ötlete honnan ered, a kutatási témám még nagyon kezdetleges fázisban volt, amikor elhatároztam, hogy a gazdasági gyakorlatban alkotó szerepet játszó ismerőseimmel fogok interjút készíteni. Visszamenőlegesen, de viszonylag határozottan tudom állítani, legalább két meghatározó motívumát ennek az elképzelésnek. Egyrészt a potenciális alanyaimról tudtam, hogy gazdag és reflektív tapasztalatokkal rendelkeznek, melyek a kutatásomhoz szükséges realiztikus és kritikai merítéseket tudják biztosítani. A valóságszerűség a kutatásom legkorábbi szakaszában is meghatározó kitétel volt, a gyakorlat kritikai megközelítése szintén. Másrészt az oktatás keretében látott kvalitatív interjúk és a management nyilatkozási praktikáiról tanácsadóként alkotott tapasztalataim arra intettek, hogy a vállalati közegben való kutatásban nagyon körültekintően kell eljárni, ha a gyakorlati valóság érdemi szituációit akarom feltárni. Igaz vagy nem, meggyőződésemmé vált, hogy a szervezeti kutatók nagyon könnyen „megvezetődnek” az empíria megszerzésekor, hacsak nem merülnek el a vállalati valóságban és nem kezdik el belülről látni azt a valóságot, amiről a management nagy bizonyossággal torzítottan nyilatkozik, hiszen munkájának része, hogy célszerűen, személyre szabottan láttassa a belső valóságot, és ezt tudattalanul is teszi. Esettanulmányra részidős hallgatóként, dolgozó jelöltként nem volt lehetőségem. Ezzel adott volt számomra az a hozzáállás, hogy olyan modalításban kell tudni megszerezni a valóság lenyomatait, ahol kevésbé beszélnek félre és sűrűn adják elő a megfigyeléseket. Ilyen modalitást ad egy baráti beszélgetés. Ráadásul kutatástól teljesen függetlenül tapasztalatom volt abban, hogy elbeszélgetek a barátaim munkahelyi problémáiról, vagy én mesélem el azokat.

Eredetileg tíznél több interjúalanynak alkalmas jelöltem volt, benne külföldiek is. A saját időkorlátaim miatt rendelkezésemre álló szűkebb lehetőségek következtében végül 5 interjút készítettem el. Nem a 3 órás interjúk ideje korlátozta a mintát, hanem az elemzés várható ideje. Interjúra több alanyom is rendelkezésre állt volna, de felmértem, hogy inkább a mélyebb elemzés irányába megyek el, nem pedig a nagyobb terjedelem irányában. Kvale alapján [:102] a jelenkori interjú alapú kutatásban a 15 ± 10 interview elkészítése szokásos.

A beszélgetőpartnerem tehát 5 ismerősöm lett, akik mind vállalati, céges felső- vagy középvezetők, de középvezetőként sem „mikro-szervezéssel” foglalkoznak, hanem érintettek stratégiai döntésekben. Ezen kívül vagy a *felsővezetői szubkultúra* részei, vagy stílusukban

ahhoz közel állnak. További szempont volt, hogy *döntéseik kihatása* a szervezetre aránylag nagy mértékű legyen, valamint a vélhető *döntési szabadságfokuk* is nagyobb mozgásteret biztosítson gondolkodásmódjuk és cselekvési szabályosságaik érvényre jutásához.

A mintaválasztásomhoz kapcsolódó további következtetések a kutatási beszámolómban lesznek (lásd 225.o.).

3.3.3. Kutatás tárgya

A mintaválasztáshoz közvetlenül kapcsolódó kérdés, hogy mi is a kutatásom megfigyelésének tárgya, abban az értelemben, hogy mi hordozza azokat a jelenségeket, melyek a kutatásom elméleti tárgyai. Általánosan közelítve a megfigyelés tárgya közösségi (kollektív) és szituatív kell legyen. Konkrétan a vezetőket vizsgáltam, de nem mint individuumokat, hanem mint a szervezeti valóság részeit, melyek a saját megfigyeléseikkel a környezetük működésének mintáival szolgálnak. A kutatásom *megfigyelésének tárgya a szervezeti gyakorlat volt a vezetők szakmai identitásának és megélt szituációinak kontextusában.*

Itt merül még fel a kérdés, hogy miért vezetők szemével gondoltam láttatni a valóságot. Ennek részben történeti okai vannak, amiket fent taglaltam a mintaválasztás leírásakor. Másrészt, és ez nem független a történetiség folyamatától, úgy véltem, hogy a vezetők, mivel az eseményeket strukturáltan alakító oldalon állnak, ezért tényszerűbb ismeretekkel rendelkeznek a szervezeti folyamatok meghatározottságáról – ez máris egy vitatható előfeltevés. De ezt úgy is átfogalmazhatom, hogy a gazdálkodási gyakorlat döntéseit meghatározó mechanizmusok érdekelték, ahol a vezetők definíció szerint gyújtópontban vannak. Ezért az ő megfigyeléseikre és ítéleteikre voltam kíváncsi.

A kutatásom *elméleti tárgya nyilvánvalóan a diszpozíciók, a diszpozíciós logika.* Mondhatnánk úgy is, hogy a *habitus tetten érése* és ezzel kapcsolatos interpretációk a kutatási kérdéseim tükrében.

3.3.4. Kérdések

A kutatási kérdéseimet korábban írtam le a 152. oldalon. Ezek a diszpozíciók és a diszpozíciós logika szervezeti jelenlétére, eredetére és hatására vonatkoznak a vezetők szituációján keresztül nézve.

Az interjú kérdései a 'Függelék I.'-ben találhatóak. Ezek a kérdések nem a kutatás elméleti tárgyaira irányulnak és tervem szerint nem olvasható ki belőlük a kutatói szándékom. Az alanyok lényegmondási képességével kapcsolatos prekonceptióm mellett, ez a másik jelentős kutatói prekonceptióm volt, hogy a beszélgetőpartereimnek *feltett kérdések indirektek kell legyenek.* Inspirálónak az általam keresett kutatási tárgy, jelenségek megfigyeléseinek elmon-

dására, de anélkül, hogy világos lenne a válaszoló számára, hogy mi az, amit keresek a szavaiban. Ez a prekoncepció tehát arra vonatkozott, hogy az alanyok hajlamosak lesznek együttműködni a kérdésekben megjelölt jelenségek feltárásában, azaz a beszámolójuk önkéntelenül is tendenciózus lesz a megfelelés szándéka miatt. Ezért igyekeztem metaforákat használni, például a 'játéktudás', 'koreográfia' hívószavakat és a 'maszk' fogalmát. A *metaforák* véleményem szerint lényegében az általam vizsgált jelenségre vonatkozó élményeket és értelmezéseket hívtak elő, sajátos vetületből. A prekoncepció ellenére voltak explicit kérdések, témák is. A feltett kérdések konkrétumaival a kutatási beszámolómban foglalkozom tovább.

Az interjú kérdései és a kutatási kérdések jellemzően nem kapcsolódnak egymáshoz. Az ezek közötti kapcsolatot *interpretációs aspektusok* közbeiktatásával teremtettem meg. Itt is lásd tovább a kutatási beszámolót (183.o.).

A narratív interjú módszertani előírásaival ellentétben az interjúim *strukturáltak* voltak, azaz úgy vezettem le az interjúkat, hogy kötött sorrendben feltettem az összes megtervezett kérdést, ráadásul instrukciómmal is behatároltam a válaszokra szánt körülbelüli időt (5-20 perc). Voltak tartalék kérdéseim is (az 'alt.' jelűek). Ebből látható a következő prekoncepcióm, mely az egyes kérdések által képződő válaszokra vonatkozott, azaz volt elképzelésem arról, milyen típusú tartalom fog képződni és azt mire tudom felhasználni a kutatási kérdéseim tükrében. De mielőtt teljesen lerombolnám a narratív interjú követelményeinek való megfelelésem képét, magyarázatot tudok adni a szándékaim narratív megközelítés keretein belül tartásáról. Ugyanis az interjú kérdéseimmel lényegében egy 3 órás intenzív beszámolót igyekeztem inspirálni a beszélgetőpartnereim részéről, mely során olyan vonatkozásokat vettünk végig, ahol bárhol előfordulhatott az elsődlegesen keresett diszpozíciós logika és számomra másodlagosan mentünk bele konkrét témákba. Az egyes témáknál végeredményben annyi időt maradtunk, ameddig a mesélőnek volt mondanivalója. A megtervezett kérdéseimet az alanyaim önállóan interpretálták, általában csak akkor pontosítottam, ha erre kértek. Direkt azért avatkoztam be mondanivalójukba, hogy történeteket meséljenek, ha erre nem voltak hajlamosak, alkatuknál fogva vagy esetleg a bizalmas információk visszatartása okán. Jellemző például, hogy a tartalék kérdéseim közül talán csak az egyiket kellett bevetni. Tehát a szigorú tervezés és a következetes kérdésfeltevés ellenére (vagy annak köszönhetően) nagyon rugalmasan elfogadó voltam az elhangzó témákkal kapcsolatban, továbbá a feltett konkrét kérdésekre nem vártam el konkrét válaszokat. Úgy is összegezhetném, hogy a kérdésfeltevés részben egy *játék* volt annak érdekében, hogy 3 órán keresztül egy kutatott implicit jelenség megfigyelésével foglalkozzunk.

A kérdéseimet sok iterációval véglegesítettem, először önálló átgondolásokkal, közben készítettem egy próbainterjút, annak tapasztalatai alapján újrászabtam az elképzeléseket, majd a véglegesítésre váró állapotukban konzultáltam kutató barátaimmal is, észrevételeik alapján finomítottam²⁸³.

Az interjúm kérdéseit 3 *blokkra* osztottam (i., ii., z.), ezekhez a blokkokhoz *orientáló szövegeket* is felmondtam, melyek orientálták a válaszok, történetek kontextusát, de megint csak elmondhatom, hogy legfőképpen a ki nem mondott, de metaforákkal (például játéktudás, koreográfia, maszk) körülírt jelenségre való fókuszálást próbáltam ezzel biztosítani.

Az egyik kérdésem (tényszerűen: 3 összefüggő kérdés, iiB, iiC, iid jelűek) témája a vezetői *maszk* metaforájára épült. Eredeti szándékom szerint ez is egy indirekt téma lett volna, de már a tervezéskor világossá vált, hogy az ezzel a kérdéssel inspirált problematikája a vezetői identitásnak meghaladja a diszpozíciós logika témáját és egyben izgalmas eredményekkel szolgálhat. Így is lett, ezáltal végeredményben a szintetizáló szöveges kutatásomban, illetve a kutatási beszámolómban és következtetéseiben ez a téma is jelentősebb hangsúlyt kapott a diszpozíciós vonatkozásokon túl.

A kérdéseim egyik instrukciója az volt, hogy a jelen vezetői szituációra vonatkozó történeteket várok a beszélgetőpartnereimtől, ami abból az elképzelésből ered, hogy az ember képtelen a korábbi énjét, annak szituációit hitelesen felidézni, és úgy, hogy az értelmezés kontroll pontjai, melyekre rákérdezhetek, megmaradjanak. Az elmúlt 1-1,5 évben jelöltem meg a horizontot.

3.3.5. *Kutatói szerep*

Esettanulmányok áttételes résztvevő megfigyelője, antropológiai kérdezőbiztos, az interjú-szituáción felülemelkedni képes megfigyelő, a valóság mozaikjának társszövegírója és a hermeneutikai kutató szerepeinek elegyében definiálnám a kutatói szerepemet az interjúk alatt és a kiértékelésükkor. Nem voltam kívülálló kutató, de beavatkozástól is távol tartottam magam.

Fontos körülményként fogtam fel Kvale intelmét, hogy a kutató, pontosabban a szöveges empiria elemzője nem lehet független a prekoncepcióitól, ezek jelenlétét inkább tudatosítani kell. [1996:49] Töreksem rá, hogy ezek ne maradjanak rejtve.

Az interjúk során nem okozott problémát, hogy jó személyes viszonyban legyek a beszélgetőpartnerekkel, hiszen azok többé kevésbé régi barátaim vagy ismerőseim. De kontrollálni kellett, hogy az interview szituációja ne is váljon familiáris. Fellépésem nüansznai hangsu-lyaival igyekeztem sterilebb atmoszférát teremteni az interjú határain belül, azt is mondhat-

²⁸³ Próbainterjúra Kelemen Ágnes állt rendelkezésemre, tanácsokkal Letenyei László és Gelei András.

juk, hogy a mikrofon bekapcsolásakor igyekeztem felvenni egy kimért maszkot. Ennek az interviewer maszknak a része volt a figyelmes hallgatás és az érdeklődő attitűd. Maaløe tanácsolja, hogy a terepen azonosuljunk a kíváncsiságunkkal és ismertessük el a hideg semlegeségünket. Intelme szerint a terepmunka nem olyan porond, ahol megítélhetjük más embereket személyes véleményeink vagy politikai preferenciáink szerint [2004:38]. Ez összhangban van azzal a kvalitatív interjú követelménnyel is, hogy az interjúban keletkezett anyagra kell fókuszálni és nem az asszociált ismeretekre. Nekem gazdag ismeretanyagom van az alanyaimmal asszociáltan. Ez és az interjú kontextusán kívüli kisebb-nagyobb intenzitású viszonyom a beszélgetőtársaimmal hátráltatta a kellően kívülálló idegen, elidegenedett érdeklődő póz gyakorlását, de előnyt jelentett a szimmetrikus beszélgetési viszony kialakításában. Tehát tudatosan kellett bánnom a többletismereteimmel és érzelmeimmel, valamint a kutatói maszkommal kiegyensúlyozni az informális bizalom és oldottság, illetve a formális szituáció megfelelő elegyét.

A szövegértelmezés tradicionális hermeneutikai esetével ellentétben az interjúk interpretációja nem az értelmezést megelőzően keletkezett szövegekre vonatkozik, mint emberi „kulturális tevékenység tárgyiasult” nyomataira. A kérdések és az interview logikájának kiötlőjeként, kérdező és visszakérdező kutatóként az interjú szövegének eleve a szerzőtársává válok, és ez a szerepem az interpretációim révén, a beszámoló megírásával még egyértelműbbé válik. [Kvale 1996:50] A kvalitatív interjú egyik lényegének elkönnyvelhető sajátossága ez, hogy az interjú mint mű a két beszélgető fél interakciójában jön létre. Ehhez jön hozzá az adatértelmezés, amikor az interjú közreadott tartalma az értelmező (kutató) utólagos „szerzőtársi” közreműködésével ölt végső formát a kutatás számára. [:183] Így *a kutatói énem többszörös szerzői szerepe az empiria megalkotásában*. Az interjú elsődleges szövegében az interviewer elsődlegesen a kérdések által alkot, ezt teszi az interjú tervezői szerepében, és mivel az interaktív műfaj megengedi, hogy menet közben döntsön a kérdések feltevéséről, alkalmazkodjon újakkal, reflektáljon kérdésekkel, szabadon alakítsa és időzítse a kérdéseket – alkot a kérdések feltevőjeként is.

Esetemben a kérdésekkel betöltött alkotói szerep egyik oldalról korlátozódott azzal, hogy megpróbáltam strukturáltabb formában maradni, törekedtem, hogy maradéktalanul feltegyem a kérdéseimet, illetve sztenderd szövegezésben olvassam fel azokat. Másik oldalról pedig erős a kérdéseken keresztül megvalósult szerzőségem. Ha olyan interjút veszünk alapul, ahol a kérdések direktén egy explicit témára vonatkoznak, ahol a kérdező és az alany lényegében egy kontextusra vonatkoztatja a témát, például: „Hajtottak-e végre elsődlegesen környezetvédelmi célú beruházást?”²⁸⁴ – akkor az értelmezési kontextus a kérdezőtől lényegében függet-

²⁸⁴ Forrás: Pataki György 2000 „Az ökológiailag fenntartható vállalat” disszertáció, Corvinus Egyetem (BKÁE)

lenül adott. Ehelyett a kérdéseim csoportjait asszociatív keretet teremtő bevezetők orientáltak, melyekre az alanyok gyakran referáltak, egyes kérdéseim elvontak voltak (pl. a saját professzionális maszk lefestése), egyes kérdések hívószavakkal ösztönözték az beszélgetőpartnereket mesélésre ('játéktudás', 'koreográfia', 'maszk'), de általános szándékom volt a *kreatív meséltetés*, melynek keretében indirekt módon előhívhatók a tényleges témával kapcsolatos emlékek, megfigyelések.

3.3.6. Az alanyok szerepe

Az interjúk közös szerzőségét meg is fordíthatom, feltéve azt a kérdést, hogy vajon az én esetemben milyen szerep jutott a beszélgetőpartnereknek. Ők az eredményeim szerzőtársai: igyekeztem távol tartani a tudatos énünket a kutatott kérdéseim lényegétől, de tőlem függetlenül és velem közösen (az intuíciójuk által például) részei az alkotó folyamatnak, hiszen az ő valóságról alkotott interpretációjuk határozza meg a kutatási beszámolóim tartalmát, a kutatás eredményeit. Leszögezhetem, hogy az eredményeim tükrözik azt is, hogy *ők mennyire látják fontosnak a gondolkodási és viselkedési sztereotípiák érvényesülését a gyakorlatban*. A személyiségük lenyomata a közreadott valóságukban további következtetésekhez vezetett el (lásd a személyes identitás és annak diszpozícióinak szerepe).

Nem szigorúan vett kutatási kategória, hogy az interjúim anyaga érdekesnek látszik, önmagában érdekes tartalomnak a kutatástól függetlenül. Ez is a beszélgetőtársaim műve.

3.3.7. Etikai jellegű meggondolások

Számomra egyik etikai jellegű kérdésnek az merül fel, hogy a szándékoltan indirekt kérdezés mennyiben illik olyan interjúban, ahol én az alanyaimat írásban is az őszinteségre hívtam fel. Erről az a véleményem, hogy kis mértékben sem valósult meg a kutatói vagy a baráti tisztesség sérelme. Egyrészt az indirekt kérdezési módszer szerepét talán utólag itt túl is hangsúlyoztam a módszertan sajátosságainak leírásában. Másrészt az alanyaikkal egy kutatási interjúban vettünk részt, ahol tradicionálisan elfogadott, hogy a kutató valamit megkavar a tudományos eredmények érdekében. Harmadrészen ennek a „trükközésemnek” sem célja, sem eredménye nem volt az, hogy valami olyat meséljenek az alanyok, ami egyébként ne tartozott volna az előre egyeztetett, az alanyaikkal által előzetesen vélt tartalom terjedelmébe (scope).

Ellenben figyelmet fordítottam arra, hogy kizárjam annak – amúgy pusztán elméleti – lehetőségét, hogy az alanyaimat valamilyen hátrány érje az őszinte beszámolóik miatt.

3.3.8. *Beszélgetések módja*

Nyilvánvaló annak a fontossága, hogy a kérdező partnere lehessen az alanyainak egy kvalitatív interjújában. A tartalmi árnyalatokra, a kontextusra való érzékenységen felül itt egyszerűen az is fontos, szerintem, hogy az beszélgetőpartnerek a saját színvonalukon tudjanak beszámolni a valós – jelen esetben üzletviteli, igazgatói – gyakorlatukról. A kvalitatív interjú módszerének egyik működési kellékeként tekinthetjük azt, hogy a legkevésbé aszimmetrikus szituációt hozza létre a kutató és a kutatott személy között. Az aszimmetria elzárna, hogy a kutató „belemerülhessen” a kutatott való világba. Mint ahogyan egy esettanulmány esetében a résztvevő megfigyelésnek minél kevésbé szabad módosítania a megfigyelt szituációt és viselkedést – egy interjú esetében az alany legjobb, ha szűrők nélkül képes mesélni. Erre a valóságban sosem kerülhet sor, de elképzelésem szerint, törekedni kell rá. Hiába az igyekezet, mellyel a gazdasági kutató megpróbálja eltusolni a kutatásban való részvétel szituációjának velejáró idegenségét, a diktafon jelenlétével kapcsolatos asszimmetriát, hiába a „social desirability” elkerülése érdekében trükkösen feltett kérdés, ha a beszélgetésben az alany a kutatót egy kívülálló partnernek látja. A kutatott beszélgetőpartner idegenkedő diszpozíciója olyan pozícióban ölt testet, melynek gyakorlásában fordítani fog a saját világa és a kutató elképzelt naivitása között. Az asszimmetriából adódó beszélgetési diszpozíció várhatóan nem ösztönzi a kutatott személy saját élettapasztalatainak minél kisebb torzítással történő megjelenítését és a natív interpretációinak beszámolóját.

Különösen igaznak vélem ezt a vezetőikkel kapcsolatban, akiknek egyik szakmai rátermettségük az, hogy szándékosan és célszerűen alakítsák a beszélgetésekből adódó következtetéseket – ez a munkájuk egyik lényege, véleményem és tapasztalatom szerint. Tehát azzal az előfeltevéssel élek, hogy az interjúalanyaim zsigerileg hajlanak a beszélgetés manipulálására, a benyomások menedzselésére. Ez az ő egyik habitus-uk, amit a kutatásomban nem vizsgálok, de az interjúk megvalósításában figyelembe veszek. Lásd például a kérdések indirekt kialakítását. A kevés interjúm alapján a sejtésem nem utasítható el. A beszélgetőpartnereim néhányszor jól kitapinthatóan megpróbálták tisztázni maguk számára a keresett jelenségek mibenlétét. Úgy vélem, az orientációban használt metaforák azért is működtek jól, mert a beszélgetőpartnereim maguk találták meg azt az interpretációt, ami alapján a téma konkréttá vált a számukra, és ezek a konkrét témák sokszor az általam keresett tartalommal vágtak egybe, így a homályosítás a közösen konstruált valóság tárgyával kapcsolatban illetve a konkretizálásra, tárgyyszerűségekre való törekvés jól kiegyensúlyozták egymás. Az indirekt, metaforikus kérdés miatt feltételezem, hogy ez a sejtett vezetői torzítás nem befolyásolja lényegesen az empirikus anyag megbízhatóságát (értsd, trustworthiness).

3.3.9. *Interjúk megvalósítása*

Az interjúkat igyekeztem nem munkahelyi körülmények között bonyolítani, hanem a magánbeszélgetéshez hasonló atmoszférában. Az alanyaimmel egyeztetett lehetőségek és preferenciáik szerint végül 2 esetben náluk otthon, 1 esetben nálam, egyszer néptelen étteremben és egyik alanyomnál a munkahelye egyik magányt biztosító szobájában került sor a beszélgetésekre. Az interjúkat kb. 2 hét leforgása alatt vettem fel 2006. júniusában.

A felvételekre digitális diktafont használtam, külön mikrofonnal, mely fel lett csíptetve a beszélgetőpartnereim gallérjára (ilyen mikrofonozás fontos technikai feltételnek bizonyult). A felvétel indítását én kezeltem és feltűnően aggódtam azon, hogy véletlenül ne maradjon rögzítés nélkül a beszélgetés minden része. Ez a feszengésem lehetett a leginkább zavaró körülmény.

Interjúra felkérő levélben leírtam, hogy történetek mesélését várom el (lásd 'Függelék I. '), az interjúk menetében nem egyszer beavatókoztam, hogy történetek formáját öltse a válaszok, próbáltam kerülni a „meta-szintű” válaszokat. De belátva, hogy az „elméletgyártás” és az interpretáló állítások közlése elkerülhetetlen, azzal alkalmazkodtam, hogy ezek mellé kértem történeteket, ami sok esetben az állítások „érvényességének kommunikatív tesztelését”²⁸⁵ is szolgálta. Végül a beszámolómban a nem narratív állításokat is ugyanúgy felhasználtam.

Úgy találtam, hogy ez személyes hajlam, szokás és rátermettség kérdése, hogy valaki mennyire tud történeteket mesélni motívum alapján. Számomra ez úgy látszik, mintha volnának emberek, akiknek annyira életelemükké vált a strukturáló gondolkodás, meta-szintű interpretáció, hogy képtelenek egyszerűbben cselekménysorozatokként előadni a megélt valóságot. Fritz fedőnevű alanyom, aki minden sztorijáról jól felépített értelmezések keretében mesélte el, nem pedig narratív tengely szerint, mikor a beszélgetés után erre felhívtam a figyelmét, azzal az értelmezéssel válaszolt, hogy bizonyára, ha bányászokat interjúvolom, akkor kaptam volna szándékomnak megfelelően cselekményszerű leírásokat – „hideg nap volt, lementünk, nem volt elég világítás, dolgoztunk, stb., feljöttünk, esteledett”. Véleménye szerint a vezető beszélgető társaimnak szakmai feladatuk, hogy operacionalizálható értelmezésekben fogják fel a valóságot. Ypsilonnak elmeséltem a Fritz véleményét, ő azt határozottan nem osztotta.

A beszélgetésekben visszaigazoltak látom egyes prekoncepcióimat:

- A közeli ismeretség lehetővé tette a kötetlen beszélgetéseket, melyek *szimmetrikus valóságfeltárási szituációt* teremtettek, amiben az őszinteség és vele a megbízhatóság (trustworthiness) szempontjának érvényesülését megvalósulni remélem;

²⁸⁵ Lásd Kvale 1996:244

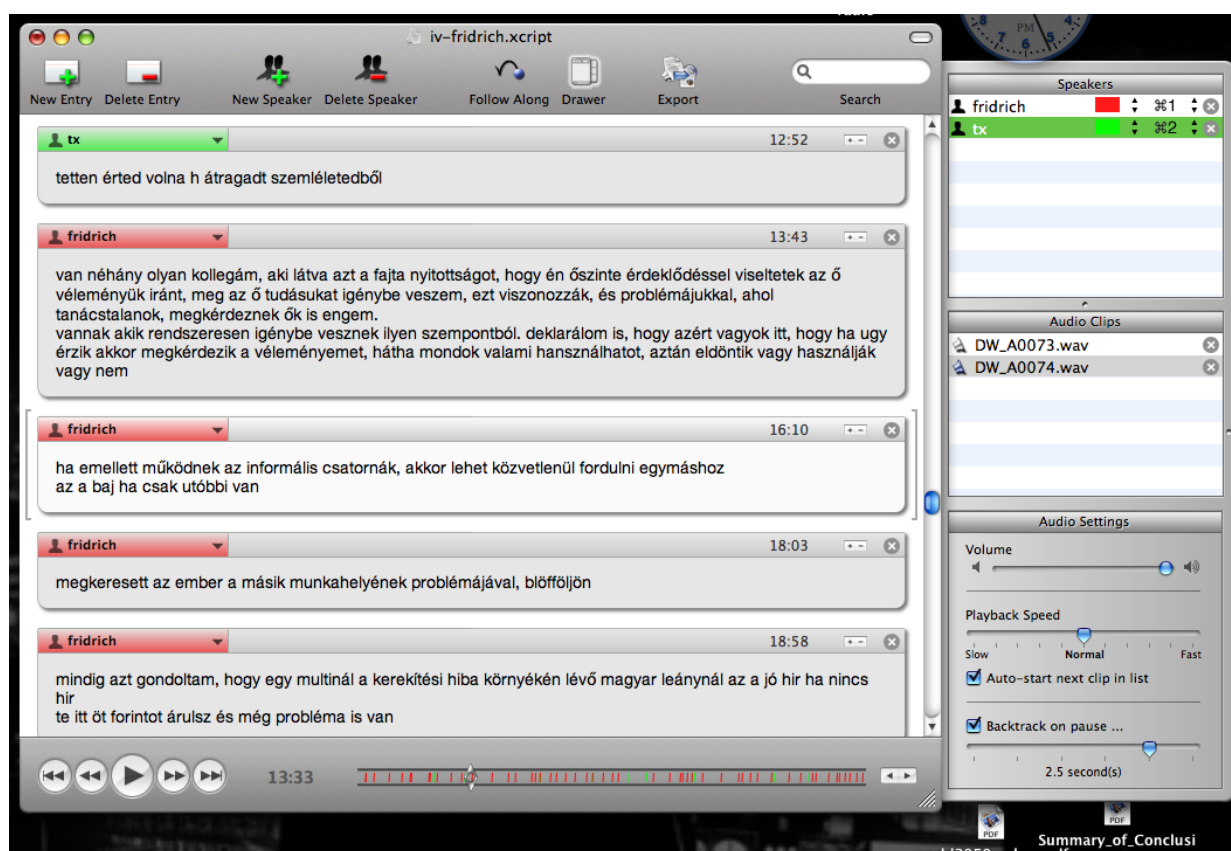
- Az interjúalanyok történeteinek kontextusában való viszonylagos *jártasság* szintén a szimmetrikus beszélgetési szituációt segítette, valamint a beszámolók érvényességének (validity) plusz kontrollját.

A kérdéseket papírról olvastam fel, de jól begyakoroltan, hangsúlyozva a kiemelt kulcsszavakat. Nagybetűvel jelöltem magamnak a fő kérdéseket. A válaszok összességében viszonylag maguktól értetődően belefértek a 3 órás időkeretekbe, ezt az alanyokkal való valamifajta összjátékunknak is betudom, nem csak a tervezésnek és a kontrollált interjúvezetésnek.

3.3.10. Transzkripció

Az interjút magam írtam át. Ennek több olyan prózai oka is volt, mint a pénz (intézményi támogatás hiánya), a közlések bizalmassága, az idő szorítása. Illetve így mélyebben tudtam elmerülni az interjú részleteiben, menet közben interpretáltam, nem csak a szöveg alapján, hanem a beszélt forma ismeretében. Az átírást sokszor tömörítettem, főleg olyan részekben, amiről tudtam, hogy nem használom fel a szövegét. A lényeges és érdekes szövegrészeket szó szerint igyekeztem feljegyezni, azzal, hogy a dolgozat szövegébe való átíráskor tömöríttem. Az anyag többségét végül majdnem szó szerint írtam ki.

Az átíráshoz egy Transcriva²⁸⁶ nevű szoftvert használtam. Erről közlök egy illusztrációt:



²⁸⁶ Transcriva V1.1.1, Bartas Technologies, <www.bartastechnologies.com/products/transcriva/>

Az átíráskor bejegyzéseket is tettem a szövegbe, például az aspektusok szerinti kategorizálásom kódjait (lásd a beszámolót). Az egyes beszélgetések átírása után kimásoltam a hivatkozott és idézett részeket a beszámolómban kategorizált alfejezeteibe. Ezekhez menet közben megjegyzéseket írtam, majd végül az összes beszélgetés feldolgozása és értékelése után fejeztem be a beszámolót. A közlésre kerülő idézeteket egyeztettem azokkal az alanyaikkal, akik esetében felmerült az a gyanúm, hogy az érdekeiket sérthetem a publikációmmal.

3.3.11. Adatértelmezés

Amit az interjúkban az alanyaikkal együtt konstruáltunk, azt az értelmezés útján megpróbáltam dekonstruálni. Az ilyen formában poszt-strukturalista megközelítésnek nem az a célja, hogy hierarchikusan strukturált fogalmak mentén értelmezze az anyagot, főleg nem valamilyen bináris dichotómiák mentén, mondjuk: tudatos-tudattalan, szándékos-spontán. A poszt-strukturalista értelmezéssel figyelembe kell vegyünk, hogy a vizsgált struktúrák felfogása önmagában egy eseti kulturális jelenség, így az értelmezéseim az interjúkba kódolt *interpretációk újrainterpretálódását* adják a spekulatív felállított kritériumok interpretációjában. Az interjúim anyaga többszörös társszerzésben keletkezett: az interjúalanyaikkal, a velük sokban közös tágabb kulturális mezővel, a kérdésesen keresztül sugallt világfelfogás szerzőivel. Ezeket szűröm le magam felfogásán keresztül egy disszertációkészítés szempontjából legitim módszer felhasználásával, a kvalitatív interjú módszertanával némileg felvértezve.

Az interjúk feldolgozásában a gyakorlati módszer az volt, hogy átírás közben értelmeztem az anyagot. Mechanikus szövegelemzési módszert vagy strukturált segédeszközt nem alkalmaztam. Az *értelmezésem aspektusainak megfelelő kategóriák jelenlétét* állapítottam meg az anyag egyes állításaival kapcsolatban. Egyes interjúkérdések szorosabb kapcsolatban voltak ezekkel a kategóriákkal, más aspektusokat, mint például a leglényegesebb, diszpozíciók meglétéről vagy habitus-ról árulkodó állításokat bármely kérdés alapján kaphattam.

A diszpozíciók tetten érésében a diszpozíciós téma elméleti feldolgozásával (értsd, a szintetizáló részben) kialakult felfogásomra támaszkodtam. Illetve, amikor a valóságról szóló beszámolók eseteiben „intuitíven” azonosítottam diszpozíciókat, tudatosan is mérlegeltem a minősítésem indokait. Hasonlóképpen jártam el a habitus-ként azonosítható jelenségek keresésekor. A habitus jelenlétének interpretálásban tudatos kritériumok voltak például: *a gyakorlati mező és milieu azonosíthatósága, amellyel a diszpozícióknak strukturáltan össze kell játszaniuk, illetve a habitus eredetének miliője (annak azonosíthatósága)*. A habitus kutatásához számomra szemléletes előzmény volt Gill Callaghan egy kutatási beszámolója – az, ahogyan a habitus-t tetten érte interjúiban [2005].

A beszámolómban először jellemeztem az alanyaimat, majd végigvettem az aspektusokat, végül pedig értékeltem a feldolgozott anyagot a kutatási kérdéseimre adható válaszok szerint. Közben nem várt következtetésem is képződtek.

Módszeres hermeneutikai feldolgozás helyett leginkább arra támaszkodtam, hogy az adatelemzés egész folyamata úgy legyen felépítve, hogy a lényeges eredményekig megbízható módon el tudjak jutni. Ebben eleve nagy szerepe volt a mintaválasztásnak, az interjú megtervezésének, és a beszélgetések lebonyolításának. Az interjúk felvételének szakasza után átgondoltam az egész anyag vélhető eredményeit. Ez után írtam meg a szintetizáló főfejezetet, ami alapján új értelmezési igényeim támadtak, az elemzés hangsúlyai eltértek az előzetesen elképzelt, tervezett hangsúlyoktól. Ez Maaløe *exploratív-integratív* módszertana alapján kíváncsi fejleményként értékelhető. A vezetői identitás maszkjával kapcsolatos kérdésem példa arra, hogy a válaszok izgalmas eredményei befolyásolták a téma hangsúlyosabb elméleti átgondolását, majd végül a kutatási beszámolóban a téma önálló aspektus lett. A beszámolóelkészítés folyamatában az első feldolgozott interjú után véglegesítettem az aspektusokat. A többi interjú szövegének átírása és elemzése az így kialakított eljárás szerint ment végig. Minden interjút viszonylag egyenletes intenzitással dolgoztam fel, szándékom szerint változó lett volna az intenzitás, de végül minden szöveg egyaránt tartalmasnak bizonyult. A hermeneutikai szövegelemzés kánonait ismerve [Kvale 1996:48-49], de tudatosan jellemzően nem alkalmazva dolgoztam fel a szövegeket.

4. Empirikus kutatás beszámolója

4.1. Felhasználás korlátozása

Ugyan igyekeztem mindent megtenni annak érdekében, hogy a dolgozatomban hivatkozott interjúalanyok – személyiségi jogi és üzleti titokvédelmi szempontok miatt – ne legyenek azonosíthatóak, előfordulhat, hogy az olvasó egyes utalások alapján valós személyekre vagy cégekre ismer rá. Erre tekintettel felhívom a figyelmet, hogy a jelen „Empirikus kutatás beszámolója” c. főfejezetből „Az alanyok, a főszereplők” (4.3.) és a „Szempontok szerinti vizsgálat” (4.4.) c. fejezetek egésze, azok egy-egy része, vagy akár a bennük található információ **csak a szerző kifejezett, írásos engedélye alapján használható fel** harmadik személy által (ezekre a Creative Commons licenz feltételei nem érvényesek).²⁸⁷

4.2. Útmutató az értelmezéshez

4.2.1. Az értelmezés aspektusai és ezek alkalmazása

A 'Függelék I.'-ben megtalálhatóak az interjúkban feltett kérdések és a kérdésblokkokat bevezető szövegek. A kapott interjúszövegek vizsgálatának a szempontjai alapvetően nem fedik az egyes kérdések és blokkok témáit. Egyrészt az értelmezés dimenzionálása, kategorizálása nem a kérdések alapján képződő bontásból lett levezetve – két aspektus kivételével (első élmény és maszk). Másrészt az összes kérdés és aspektus végső soron a diszpozíciós logika tetten érésének vonatkozásait vizsgálja. Sokszor önkényesen sorolok be egy-egy idézetet és értelmezést egyik vagy másik szempont alá. Harmadrészt, mint azt a módszertannál írtam, a kérdéseim a valóság vizsgált aspektusainak az előhívását célozták, nem pedig direkt kérdeznék arra rá.

Az interpretáció kategóriái (aspektusai, szempontjai) és azok kódjai a következők:

- xa.** A szervezeti gyakorlat nem ráció szerinti működési elvei,
- xd.** Diszpozíciók,
- xh.** Habitus, a kollektív magatartás stílusa,
- xm.** Vezetői szakmai karakter, identitás (a maszk),
- xt.** Vezetők kognitív és viselkedési sémáinak áttérjedése (transzfer),
- xs.** CSR-ra rímelő gyakorlat és gondolkodásmód.

²⁸⁷ Köszönet dr. Gerlai Gabriellának a szakszerű megfogalmazáshoz adott segítségéért.

A kérdéseknek szándékom szerint a mesélőt olyan beszámolókra kellett volna inspirálnia, amelyek ilyen aspektusokat is tartalmaznak. A beszámolóm leghosszabb része éppen az aspektusok szerint *alfejezetekre bontott idézet-anyag* lesz, bemutatva **mikor értem tetten az értelmezés kategóriái szerinti valóságot**. Ahol nyomaték vagy pontosítás szükséges, ott az egyes idézetek vélt kapcsolatát a kategóriákkal az idézet közlése után zárójelben illesztett *kóddal is jelzem* (xd, xh, xm, stb.).

Az egyes kérdések nyíltan vagy nyíltabban is rákérdeznek aspektusokra. Így egyenes kérdés vonatkozik a maszkra (lásd iiB. jelű). Egy kérdéshez (az elsőhöz) kapcsolódik az első aspektus is. De mindkettő alá van rendelve a diszpozíciós logika vizsgálatának. Amit az önkényes besorolásról mondtam, az az aspektusok átfedéseként is jellemezhető.

Az 'engaging management' aspektusa csak utólag, a szintetizáló főfejezet megírásakor került elő, kapott jelentőséget egyik központi témaként – az interjú idején ez nem volt szempont. Kvale alapján módszertanilag helytelen utólag gyártott elsődleges szempontokat vinni az analízisbe [1996], de miután úgy értelmezem a szövegeimet, mint a valóság beszámolóit, ezért nem érzem erőltetettnek, ha eredetileg nem szándékolt szempontok szerint is interpretálom az anyagot.

A 'vezetői maszk' pedig ugyan egy lényeges téma és kérdés volt, de nem tartottam elsődleges szempontnak, hanem a diszpozíciós logika felidézésének fontos vonatkozásaként vezettem be eredetileg. A 'maszk', a 'vezetői karakter' témája azonban túlnőtt eredeti elképzeléseimen, magára terelt hangsúlyokat – de végül a dolgozatom központi kérdéseinek javára alakult így, azzal, hogy inspiráló volt, éppen a kutatott diszpozíciós vetületek határozottabb felidézését inspirálta.

Ugyan nem képezik a vizsgálat szempontjait, de adalékként az empirikus anyagban néhányszor megjelölöm az általam a szintetizáló részben vázlatosan megkülönböztetett működési elveket, a kollektív formátumú egyéni viselkedés kombinált mechanizmusának alkotót. Ezek spekulatív bontását és a jelöléseik kódjait lásd a 122. oldalon. Ezek vélt azonosítását mutatják a 'mb' típusú jelölések (md – az egyéni önös számítás, mh – interperszonális diszpozíció, ma – habitus, stb.).

4.2.2. Elbeszélések közreadása

Azért is engedem be a hosszas idézeteket az analízisbe, mert úgy gondolom, hogy az olvasó számára is érdekesek lehetnek, a dolgozatomtól függetlenül is. Kvale alapján fontos a szigorú szerkesztés, csak a lényeges gondolatokra való szorítkozás. Ezt igyekeztem figyelembe venni, de így is viszonylag sok az idézet. Mentségemre szolgáljon, hogy úgy érzem, az interjúmban több érdekesség van, mint az ide beengedett.

A barátaim elbeszéléseinek és ítéleteinek közreadása komoly szerkesztési problémát jelentett, mert cenzúráznom kellett olyan kijelentéseket, melyekről úgy véltem, valamilyen hipotetikus esetben számukra gyakorlati hátrányt jelenthetnek, például a dolgozat interneten kereshető publikálása miatt. Tudniillik az elképzelésem szerinti számítás működött – őszinte, karakteres beszámolókat kaptam. Ez mint kiderült, egyben problémát is jelent a „higiénikus” menedzseri interjúkhoz képest.

A történetek meséltetése nem sikerült úgy, ahogyan módszertanomban elterveztem, vagyis, hogy csak narratívában vártam volna választ, interpretációt – nem. Az alanyaim sokszor igyekeztek általánosítva válaszolni a kérdésekre. Ezt végül nem tekintettem a keletkezett anyag hibájának. Egyik oldalról kétségtelen, hogy az, hogy a narratívák egyik alanyom (Gabor) esetében jellemzően, másik kettő (Fritz és Xman) esetében részben háttérbe szorultak, ez a narratíva mellett korábban felvonultatott érvelések alapján negatívumnak tekintendő. Más oldalról pedig mindig sikerült a kérdések többségéhez illusztratív történeteket felidézteni ezeknél az alanyoknál is, tehát van az állítások, minősítések mögött megfelelő referencia a való világra, ha egy igazi narratíva kellékei hiányoznak is legtöbbször. És itt lenne a helye megállapítani azt, hogy a nem narratív természetű állításokat is értékes adatnak tudtam tekinteni, még ha ez sérti is a narratíva melletti korábbi érvelésem követelményeit. A narratív módszertan alkalmazásának tapasztalatait egy következő kutatásban tudom érvényesíteni, addig is megelégedettséggel tudom összegezni, hogy a narratív interjú módszere kutatásomban igazolást nyert, sikerült sok történetet kapnom a gazdálkodási gyakorlatról, ami összességében – úgy vélem – a kutatásom empirikus alapanyagának tényszerűségét határozottan megalapozta, az elméleti szándékomnak megfelelően.

Az interjú alanyaim privacy-ját és esetleges érdekeit védve csak körül tudom írni őket, mint főszereplőket. Sok konkrétumot – esetleg elvárhatóakat is – mellőznöm kellett, a beszámoló tartalmi rováására is. Ritkán a közléseknél azt tettem, hogy nem hivatkoztam le, kitől származnak, ami nincs a beszámoló céljának rováására, hiszen itt nem sorsokat, vagy személyiséghez kötődő megállapításokat, vagy személyiség-típusok következményeit igyekszem feltárni.

Az idézetek igéinek jelenidejűségét nem módosítottam. Amikor a saját szövegembe szerkesztem, néha értelemszerűen harmadik személybe teszem át az idézett állításaikat.

4.3. Az alanyok, a főszereplők[©]

A mesélők bemutatásával kezdem az empíria tartalmi beszámolóját, hogy a későbbi tematikus bontásban jövő idézeteket és értelmezéseimet ne kelljen a helyzetük, kontextusuk értelmezésével kommentálni. Felmerülhet, hogy a beszélgetőpartnereim állításait, értékeléseit és mesélt magatartásukat a személyiségük és helyzetük tükrében kell interpretálni, értékelni, de ennek a dolgozatnak ez nem célja. Egy vázlatos bemutatás, illetve a továbbiakban a közlések és közlők kapcsolatának egyértelmű rögzítése elegendőnek tűnik a kutatási célom követésére, ami a diszpozíciós logika aspektusainak tetten érése.

Kutatásomban nem minősítem a szereplőket, nem kategorizálom, nem általánosítok kategóriákat, noha erre kísérletet tehetnék, de ez sem tárgya a kutatásnak. Továbbá nem akarok kritikus lenni a mesélők állításaival kapcsolatban, névértéken veszem őket, leginkább leíró módon kompilálok. Hiszen az a kiinduló feltételezésem, hogy a torzított mintám minden hátrányt kompenzáló előnye – a kapott tényyszerűség és a hitelt érdemlő jelleg.

Az alanyaim mind a 30as éveik második felében járnak, egy kivételével legalább gimnazista korunk óta ismerem őket. Kulturálisan többségükkel egy körbe tartozóként, bizonyos személyes köreiktől nem idegenként jellemezném magam.

A beszélgetőpartnereim bemutatásában ritka részletektől eltekintve csak az interjúk anyagára támaszkodom. A bemutatásban máris megjelennek az interjúkból vett szövegeik és valóság-értékeléseik, melyekhez rögtön társítom a vizsgálatom aspektusait, amit a fent bevezetett kódokkal jelzem (xd, xh, xm, xt, xs, xa).

4.3.1. Fritz

Fritznek már az elején stratégiája volt arra, hogyan kell tudatosan felépíteni egy vállalati vezetői karriert. Az eredeti ütemezéstől feltehetőleg eltért, mert viszonylag korán egy MNC („multi”) kisebb létszámú, de nagyobb forgalmat bonyolító magyarországi egységének lett vezetője és sokáig nem lépett abból tovább. Felettesei akkor külföldről irányították, ő a helyi szervezet első embere volt. Kereskedelmi szolgáltatások vezetése terén mozog otthonosan, leginkább a 'multi' szervezeti kultúrában, közgazdász végzettségű. Az interjú elkészítésekor már egy másik vállalat egyik vezetője lett, ezt hivatkozom mint 'jelenlegi' cég. De az 'előző' cég élményei még annyira frissek voltak, hogy azok is megfeleltek az interjú aktualitási követelményének.

A 'jelenlegi' helyén az a feladata, hogy 'multi' típusú belső működési eszközöket, kultúrát, gyakorlatot és struktúrákat honosítson meg az új tulajdonos, egy nemzetközi szakmai befek-

[©] A jelen fejezet tartalmának bármilyen idézése engedélyhez kötött! Az esetlegesen konkrét cégekhez vagy személyekhez kapcsolható információk miatt. A feltételeket lásd itt a 183. oldalon.

tető közölt és feltételezett elvárásaihoz illően. Felülbírálv a családi vállalkozásból (magyarországi mércével) közepesen nagy vállalattá nőtt cég hagyományos, 'családias' kultúráját.

„Az van folyamatban, hogyan lehet egy jó nagyra nőtt családi cégből, ami ilyen 'one man show' (tehát van egy entrepreneur, aki végig ott állt, és minden szál a kezében futott össze, és mindenki hozzá szaladt mindennel), azt hogyan lehet átalakítani egy olyan struktúrává, ahol megvannak a döntési szintek, döntési jogkörök, meg az információ hogyan áramlik. [xh²⁸⁸] Hogy a korábbi egy pont helyett valahogy alakuljanak ki más kommunikációs vonalak is a szervezeten belül.”

A helyzetének intrikája az, hogy nem csak egy céges struktúrát kell átalakítania, hanem új habitus kialakulását kell ösztönöznie a cégen belüli működésben és a piaci működésében egyaránt.

„Az ott lévő kollegáknak jó része 8-10 éve ott van a cégnél és talán soha életében nem dolgozott multinál. Ezt az egészen másmilyen munkastílust szokták meg, vagy nem is azt mondom, hogy munkastílust, hanem *működési stílust*, tehát hogy hogyan kapják az utasításokat, hogyan lehet arra reagálni, hogy van az információ. [xh] Ez okoz feszültségeket, mert nagyon nehezen élik meg ezeket a változásokat.”

Fritz számára pedig az jelent kihívást, hogy megtanulja, hogyan működnek itt a gyakorlatban a dolgok, „ki kivel van”, mik a játékszabályok, hogyan működnek az egyes emberek. Van, aki a helyére pályázott volna (mh). Van, aki nyugdíj előtt áll, és provokálásra kibukott belőle, hogy „nem akarok semmi mást, csak kihúzni nyugdíjig” (md). Ez nyilván egy diszpozíciót is leír az illetőben (xd), úgy gondolom. Vannak, akiknek a képességei már nem felelnek meg a várható új kihívásoknak, amilyen például a nyelvtudás, de megvan az a személyes tőkéjük, mely abból áll főleg, hogy:

„... a régi tulajdonossal együtt harcolták végig a 10 évet és együtt építették fel ezt a céget. Ugye ha ez nincs, hanem jön a hideg mérlegelés, a számok birodalma, meg adatok, és az alapján kell megítélni a dolgot, akkor ő is érzi, hogy ott már baj lehet.”

Az interjú utáni hónapokban kiderült, hogy a kollektív test röviden és sikeresen taszította ki magából az új működési kultúra kezdeményezését, annak bajnokát. Maga a tulajdonos sem vállalta fel, hogy megvédje érdekei „gondnokát”. A helyi vezetés pedig a veszélyeztetett ('md' típusú) érdekeit látta jobbnak megvédeni eltávolításával (akár a cég általánosabb érdekei terhére is).

4.3.2. 4meg4

A 20as évei végén már 1000 fős szervezeti üzletágot vezetett egy nagyvállalat felső menedzsmentjének tagjaként. Szerinte abban a „szerencsés helyzetben van, hogy a korosztá-

²⁸⁸ Így jelzem az aspektus tettenérésének vélt helyét, 'xh' – a kollektív magatartási stílus, habitus.

lyában a legtöbb vezérigazgatót szolgált ki”, több nagyvállalatnál (magyarországi mércével a legnagyobbak közül). Ezt 'multi' és hagyományosabb helyi kultúrában egyaránt tette, pénzügyes végzettségű. Lakossági szolgáltatások terén vannak leginkább tapasztalatai. Jelenleg már résztulajdonosként alapított cégének egyik vezetője. Az ő 'jelenlegi' tanácsadó cége késői start-up fejlődési fázisban van az interjú idején. Az 'előző' vállalata tapasztalatai nála is meglehetősen frissek, így az ő esetében is a vizsgálódásom tárgyát képezik az abból származó szituációk és a szakmai énjéről szóló beszámolók.

Az 'előző' helyen, a nagyvállalati szférában egy lépés választotta el a vezérigazgatóságtól, amikor azért lépett ki a nagy intézmény belső szolgálatából, mert úgy találta, hogy annál többet ér esze, mintsem hogy azt feláldozza a beilleszkedési kényszerek oltárán. Most ugyanezeknek a nagy piaci szereplőknek ad tanácsot.

Értelmezése szerint: „Az embernek el kell döntenie, ha felsővezető lesz 20as éveinek végén, hogy *yuppie* lesz vagy nem [xh]. Az egy fontos felismerés, hogy ez a két út áll előtted. Ezzel egyébként néhány dolgot definiálsz is, hogy hogyan fogsz kikerülni ebből a történetből. Ha nem leszel yuppie, akkor kitörési pontokat kell keresned, amely kitörési pontok valószínűleg kiszélesítik a látókörödet. Van, akinek ehhez pénz kell, van, akinek ehhez más kell, van, akinek ehhez más adatik meg strukturálisan, van, aki ezt oktatásban, pszichológiában, sok mindenben ki tudja elégíteni. Én ezt családi indíttatásra a [művészetekkel kapcsolatos hobbimban] éltem ki, ennek következtében valószínűleg egy egészen más típusú informális hálókapcsolatot építettem ki Magyarországon, mint amit, mondjuk, a többiek kiépítenének. Ez viszont a gondolkodásomat is releváns módon megváltoztatta [xh, xd].”

A saját vezetői magatartásával meglehetősen reflektív viszonyban van. Vizsgálja a saját magatartását, „méri” a környezete reakcióit és ez alapján igazítja a magatartását. Dolgozatom számára érdekes tudattalan mintaátvétel ellenében nála nagyon erős a valószínűleg intellektuális reflexivitásból adódó tudatosság. Felsővezetővé válásakor az addigi tapasztalatai alapján lefektetett maga számára pár irányadó magatartási főszabályt, „vezetői magatartási formákat”, melyekhez máig ragaszkodik, nyilatkozata szerint. „Ebben valószínűleg benne van a saját neveltetésem, az akkori gondolkodásom – bizonyos dolgok módosultak értelemszerűen, ahogyan a tapasztalatom bővült, de az alapértékek megmaradtak.” (xm)

Általában nagyon erős a hajlama, hogy strukturáltan értelmezze és alakítsa a valóságot. (xd)

4.3.3. *Ypsilon*

Őt már részben jellemeztem a klímaellenességét körbejáró alfejezetben a dolgozat elején (lásd például 14.o.). Nagyvállalati ügyviteli szolgáltatásokat kiépítő (magyar mércével) nagyvállalat harmadik vonalbeli vezetője. Ypsilon a hierarchiában nagyon közel áll a felső-

vezetéshez. Kisebbségben érintett is abban, például tagja a vállalat stratégiai testületének, ami a hierarchiában elfoglalt pozíciójával még nem járna automatikusan. Megítélésem szerint nem túlzás azt állítani róla, hogy közel van már a senior management kultúrához is.

Általában elmondható *minden interjúalanyomról*, hogy aktív fele a céges valóságnak, nem azt keresi, hogy hogyan lehet túlélni a munkaidőt és közben karrierben emelkedni. (Noha deviáns nonkonformizmussal sem vádolhatóak.) Ez a valóságot megkérdőjelező és alakító beállítottságuk (xd) egyértelmű torzítása a mintámnak, mely nem szándékos, értve, hogy nem tervezett vagy vállalt torzítás – ezzel most szembesültem.

Ypsilon ilyen jellegű beállítottsága látványosabb a többi beszélgetőpartnereménél. Külsőségekben is aláhúzza a felfelé „megmondó” gyakorlatát, ezt a másokénál jóval nyíltabb véleménynyilvánítási kényszerét a (saját jellemzése szerint) „macsóid” karakterével teszi teljessé – mint látni fogjuk a maga számára sem egyértelműen fakad ez a stílus a személyéből (maszk).

Nem biztos, hogy Ypsilon lenne a vállalati valóságot maga körül tettekben leginkább rendszerező, újradefiniáló ember, de ő hajlamos arra, hogy ezt publikálja magáról, tehát a (beszámolókat inkább névértéken kezelő) kutatási módszerem sajátosságaiból adódóan ez a tulajdonság nála hangsúlyozandó.²⁸⁹ A jelenlegi vállalatához éppen egy ilyen (újradefiniáló, rendszerező) feladattal vették fel, amiben sikeresen helyt állt. Azt gondolhatjuk, hogy kongruencia alakult ki a vállalat mint kollektíva vele szembeni elvárása, a gyakorolt vezetői karaktere és a gyakorlati feladata között.

Ypsilon volt az, aki majdnem minden témára tudott történetet mesélni.

4.3.4. Xman

Ahogy az eddigi 3 alanyom a felsővezetésben érintett volt, úgy a következő 2 – nem. Az ő beszámolóik ellenben nem kevésbé értékesek a dolgozat témája szempontjából. Xman a multi vezetői kultúrába van beágyazva. Számomra értékes, hogy Fritzhez hasonlóan rálátása van a nemzetközi vezetői gyakorlatra is, és szintén reflektív.

Xman előző és a 'jelenlegi' munkahelye egy-egy amerikai tulajdonú pénzintézet. (Előző vállalatában átélt élményei már nem esnek a jelenidejű távlatba, ahhoz kapcsolódó dolgok egy apró kivételtől eltekintve nem kerültek terítékre). Feladata a belső szabályok és átláthatóság megteremtése, illetve számonkérése. Munkájának ügyfelei az „üzlet” – ami az ilyen intézményekben a szolgáltatással foglalkozó szervezeti egységeket jelent. Ugyanígy partnerként (fél-

²⁸⁹ Ugyan nem kizárólag névértéken veszem a kapott beszámolókat, de nem is igyekszem az egyéb ismereteim vagy más interpretáció szerint különösebben egymáshoz viszonyítani az alanyaimat. Például úgy, hogy az egyik milyen lehet a másik által hangsúlyozott szempontok szerint.

ként) jelennek meg munkájában a felügyeleti szervek. CSR kontextus szempontjából az is érdekes, hogy ő a szervezeti elszámolhatóság, átláthatóság ügyeivel foglalkozik, ráadásul részben a szövegben korábban említett amerikai szabályoknak is megfelelően. Ehhez kapcsolódóan egy nemzetközi projekt vezetőjének szerepét töltötte be hosszú hónapokon keresztül az interjúm által jelen időként kezelt 1 éves megelőző távlaton belül, ebben a pályaszakaszban az „ügyfelei” már a multinacionális pénzintézet országai (egész leányvállalatai) voltak. Miután a 'multi' környezetből visszatért a magyarországi szervezetbe, a saját vezetői gyakorlatát újradefiniálta a tapasztalatok alapján. Ebben közrejátszott, hogy a nemzetközi állomásain friss szemmel szembesült az ottani gyakorlattal, és összevetette az eredeti gyakorlatával. „Asszociáltam arra, hogy mi volt itt, és kívülállóként modelleztem az itteni csapatot”.

Ha Ypsilont 3. vonalbeli vezetőnek soroltam be, Xman a 4. vonalba lenne sorolható, egy jóval nagyobb szervezetben, jóval kisebb alárendelt „csapattal”, de egy az intézmény szempontjából fajsúlyos téma vezetésében játszva szerepet, ami „elismertséggel” is jár. Vezetői kategóriáját úgy jellemzi, hogy „nem mikromenedzsel, hanem problémákat old meg”. Emellett a területe stratégiájának értelmezésében és definiálásában is meghatározó szerepet játszik, állásfoglalásainak nagy a döntésekre való befolyása, ezt a gyakorlati jogát aktívan gyakorolja. A többi alanyomhoz hasonlóan neki is mindig megvannak a saját elképzelései, melyek megvalósítása életében lényeges ügy.

Xmannel való ismeretségem nem tekint vissza olyan hosszú múltra, mint a többiekkel. Nem mondhatom, hogy ennek a következménye, de ő a leginkább zárkózott interjúalanyom volt. Ennek másik kézenfekvő ok a szakmája bizalmas jellege lehet.

4.3.5. Gabor

Egy tanácsadó cég résztulajdonosaként Gabor egy kisebb, de fontos vállalati mezőn játszó alakulatnak felső vezetője. Személyesen mindennapi alapon bevont része több nagyvállalat nem stratégiai, de fontos döntéseinek. Művészi pályán kellett volna felívelnie, de az üzleti életbe sodródott. A 90-es évek alternatív szellemiségű köreiből sodródott ide azzal, hogy a kommunikáció szolgáltatásaiban kezdett dolgozni és rövidesen partnerré vált. Saját és cége működésének lényegi jellemzőjeként látja, hogy nem „vagyunk szakbarbárok”. Ilyen másságukkal „hozzáállva ehhez a szakmához mást tudnak meglátni sok esetben”, és ezt a speciális tanácsadási szférájukban az ügyfelek értéként veszik meg.

„Én mindig úgy éreztem, hogy mindig kilógtam ebből a szakmából több mindennél fogva, és akinek ez tetszett, az engem bízott meg.” Ezzel a mássággal működik sikeresen. „Ezek a sikerélmények erősítettek meg abban, hogy van ebben a [vállalati] világban valami keresnivalóm, mert tudok valami olyat, amit nem mindenki tud. Ami nem egy kézzelfog-

ható dolog, de lehet belőle sikereket elérni, megbízásokat kapni. Cégünkben ez már senki másban nincs meg, és ha nem lenne bennem sem, akkor az baj lenne.”

Amikor pedig saját másságának az intuitív működési módjával szembesül, akkor ő is fegyvertelen:

„Van akinél komplett hülyének érzem magam, amikor nekem kell szembesülnöm egy művész felfogással, ami kiszámíthatatlan és öntörvényű, meg valahol felül helyezi magát az egész gépezeten, és saját megérzései, allűrjei szerint próbálja a végleges állást kialakítani.”

Nagyvállalati felsővezető képében is találkozott már az ilyen felfogás, üzemmód sikerével.

4.4. Szempontok szerinti vizsgálat[©]

Tehát a 'Függelék I.'-ben találhatóak az interjúkban feltett kérdések és a kérdésblokkokat bevezető szövegek, az alábbi vizsgálódó szövegben csak a kontextus értelmezése számára nélkülözhetetlen kérdéseket idézem be. A kérdések és az interjú-analízis szempontjainak kapcsolatáról fentebb, a 183. oldalon írtam, ott találhatóak az aspektusok kódjai is. A továbbiakban alfejezetenként a vizsgálat szempontjai szerint megyek végig az empirián, de mivel az aspektusok átfedésben vannak, ezért a szövegemen és az idézeteken belül jelzem az egyes aspektusok tetten érését a szempontok kódjával, pontosabban a *tettenérést feltételező interpretációim helyét jelzem így* (xd, xh, xm, stb.). Egy-egy aspektus-specifikus alfejezetben felhozott idézeteket (megfigyeléseket) értelemszerűen annak a szempontnak a tettenéréseként interpretálok, ha másképpen nem jelzem.

4.4.1. Nem ráció szerinti működési elvek (xa)

A vizsgálatom első szempontja szoros összefüggésben van az első kérdéssel (ia.), mely így hangzott: „Idézd fel azt a szituációt, amikor *először* volt meg olyan élményed, hogy megértetted, megérezted hogyan működik a *céges* üzleti élet, melynek része lettél. (Meséld el történetként!)”. A kérdést erősen befolyásolta a közvetlenül előtte – azaz a interjúalany benyomása szerint azzal egy egységben – elhangzó bevezető szöveg, mely az egész interjú és az első (i.) kérdésblokk bevezetője is volt. Ezt a bevezetőt lásd a függelékben.* A bevezetőbe épített szándéknak megfelelően az interjúalanyok általában a '*játéktudás*' fogalomra orientálódtak. Ezzel együtt értelmezték az első kérdést. A válasz tartalmát azért kapcsolom össze az 'xa' aspektussal, mert még a tézistervezet megírásakor volt egy olyan sejtésem, hogy az a szituáció, amikor az ember először szembesül a céges, gazdasági ügyek működésével testközelből, akkor frissen látja még meg a gazdálkodási gyakorlatban a saját előképeivel ütköző jellemzőket, jelenségeket. Eszerint a résztvevő megfigyelő és a gyakorló részvevő közötti átmeneti, átlapoló állapotban értelmezhetjük őt, aki kritikus szemmel, de már érintettként látja a való céges életet. A sejtésem a saját tapasztalatom alapján képződött, a saját in medias-res céges életbeli kezdéseimre, illetve a gyakorlattal szemem láttára szembesülők megfigyelés alapján. A kérdés az élmény leírását próbálja előcsalni, számítva arra, hogy a később zsigerivé, tacitá váló működési sajátosságok még explicit mivoltukban jelenhettek meg az akkori élményben, mely megmaradhatott. (Tegyük hozzá, ez az egyetlen kérdés, mely a self korábbi korszakára vonatkozott.)

[©] A jelen fejezet tartalmának bármilyen idézése engedélyhez kötött! Az esetlegesen konkrét cégekhez vagy személyekhez kapcsolható információk miatt. A feltételeket lásd itt a 183. oldalon.

* „A dolgozatom szempontjából meghatározó gondolkodó, Pierre Bourdieu szociológus egyik elmélete illusztrációja-képpen utalt arra, hogy...”

A kísérleti interjúalanyom M. például arról számolt be, hogy akkor volt megértési élménye, amikor azt követően, hogy hosszabb ideje dolgozott gyógyszeripari értékesítési ügynökként, egyszer csak egy alacsonyabb rangú, de már menedzseri pozícióba került fel. Ekkor kapott arra magyarázatot, hogy mi is az üzleti logikája annak, amivel azelőtt végrehajtóként foglalkozott egy-egy magatartási forgatókönyvet követve. Például hozzáfért a szerződésekhez, melyek a kötelezettségvállalásokat leírták. Az M. interjújában még nem szerepelt a bevezető szöveg, és az ő élménye a ráció megértése volt (mb).

Az éles interjúalanyaim általában – esetleg a bevezető szöveg irányító hatására – éppen inkább a céges magatartások ráción kívüli elveiről számoltak be. Úgy is tudnám értelmezni, hogy számukra nyilvánvaló élménnyel szolgált az üzleti élet racionális logikájának megértése, milyenségéről általában jó lehetett a preconcepciónk, ezért az élményszerűség a rációval kapcsolatban elmaradhatott. Azt is feltételezhetem, hogy a bevezető szöveg tette meg a hatását. Amit nem értelmezek torzításként, hiszen nem a kérdés explicit oldalán keresem a választ, nem azt szeretném osztályozni, mi jelentett élményt, vagy mennyiben dominált a ráció. Hanem a válaszokban megjelenő, a való életéről szóló beszámolókból reméltem megjelenni a nem racionális elvek működésének képeit, ekként interpretálható képeket.²⁹⁰

Fritz arról számolt be, hogy számára az ismerődött fel, hogy „nem is feltétlenül csak a gazdasági szempontok számítanak, hanem” például preferenciák, azaz „egészen rövidtávú személyes érdek” (md), „meg, hogy mennyire befolyásolják az ügyeket a cégen belüli diplomáciai dolgok” és „személyes szimpátiák” a vezetés vonalain, hogy „ki kit támogat”, „ki kinek az ellenlábasa meg pártfogoltja, ki kinek a helyére pályázik” (mh). Ezt akkor ismerte fel, amikor „lelkesíteni próbált egy történetet”, azaz volt egy kezdeményezése arról, hogyan érdemes a vállalat magyarországi üzlete számára hosszú távon jobb pozíciót felépíteni. A hatalmi játszmákon és érdekeken felül a történetben számunkra az a tétel érdekes, témámba vágó, hogy milyen volt a kollektív magatartás sémája az ilyen kezdeményezés lecsillapítására: „az a fajta felszínesség, amikor ezt hagyják, hogy te pörgesd magad ebben a történetben”, „az egész ilyen felszínes volt meg álságos – nem mondják, hogy nem, hagyják, hogy csináld a dolgot, hogy belelkesítsd másokat is ebbe a történetbe”, „senki nem mondta, hogy nem, még finoman biztatgattak is”. Fritz nem kíváncsi kezdeményezésének ilyen *kollektív kezelését* értelmezésem szerint összejátszó reagálási szabályosságok valósították meg (xh) – mérlegelt érdekekkel és hatalmi játszmákkal vegyülve. Magam a habitus jellegű mechanizmust látom lejátszódni ebben, mert szándékos összebeszélés nélküli összejátékot vélek látni (ma). Fritz pedig tudatosan az érdekeltségek és az interperszonális viszonyok összefüggéseinek

²⁹⁰ Utólag már annak hiányát élem meg, hogy az empíriám alapján nem tudom súlyozni a kollektív működés elveinek szerepét.

jelentőségét szűrte le (md,mh).²⁹¹ Az interjú idején éppen az új munkahelyén próbálta feltárni „az ilyen összefüggéseket”, ahol szintén „abszolút megvannak az ellenérdektelenségek, az érdekeltségek és az érdektelenség”.

A korán felső-vezetővé vált 4meg4 visszatekintve felismerésként a bevezetőre rímelve arról számol be, hogy a *céges játéktér*, valóban egy játéktér – fel kellett ismernie a kommunikáció szabályosságait, és azt, hogy „az ember személyisége, egyénisége nem a lényeges kérdés, hanem a célrendszer elérésének legjobb eszközei”. Például olyan szabályosságokat, hogy amikor a vezetők leülnek egy asztalhoz, akkor „leosztódik ki ki felé kommunikál” és ez eldönti a konkrét szerepeket. Akkoriban intuitívan illesztett magára szerepeket és figyelte, hogyan reagálnak a többiek. Ehhez minták is adottak voltak, magasról figyelhette meg másokat működni, ezzel „új szereptípusok értelmezése vált lehetővé”, például hogyan kell vállalatot működtetni (xh). A maga számára pedig megkereste a szabályosságokban való megfelelő részvételének módozatait (xh).

„Számomra láthatóvá vált, milyen típusú szerepek vannak egy ilyen játékban, hogyan szerezzük meg a felsővezetőnek a támogatását, hogyan iktatjuk ki az ellógást a feladat alól, illetve hogyan szorítunk be valakit, hogy egy feladatot határozottan teljesíteni tudjon, meghatározott időre.”

Xman egy friss élményét adja elő. Itt a multinacionális vállalata nemzetközi szakmai projektjében, amelynek vezetője volt, több speciális körülményt is azonosíthatunk. Szerinte a felsővezetésnek az egyébként nagy prioritással kezelt újszerű feladattal kapcsolatban nem volt meg a szakmai átlátása, ezért a feladat felső szintű meghatározása bizonytalanságban hagyta a végrehajtási oldalt. Amely oldalon Xman képviselte a gyakorlati tapasztalatot abban, mire lehet szükség, de gyakorlati tudása és tapasztalata nem nyomott annyit a latban, hogy ez a tudás érvényre tudjon jutni. A közreműködő jónevű nemzetközi tanácsadó cég emberei is meg nem értéssel viszonyultak a törekvéseihez (xd). Majd a projekt feletti felügyelettel megbízott vezető „autokratikus” vezetési stílusa medrében hozta meg a perdöntő definíciós döntéseket (xh,xd), melyek legfőképpen nem a lényegi célok elérésére, hanem a határidők betartására fókuszáltak. Végül a határidők sem lettek betartva és a célok megvalósulása sem került megfogható távolságba.

Gabor nem tudott felidézni olyan élményt, mely számára „rádöbbenést”, „aha élményt” jelentett volna a céges ügyek működési „törvényszerűségeire”. Ezek inkább a saját maga működésére vonatkoznak, mindazonáltal számunkra nem érdektelenek. Egyik ilyen élmény a [gyakorlati küzdelemnek] egy fontos aspektusára hívja fel a figyelmet, arra, hogy egy idő után „automatizmus” válnak a dolgok. „Egy idő után elkezdett nagyon flottul működni a dolog,

²⁹¹ Úgy is jellemezte a szituációt, hogy olyan volt mint a „Bánk bánban” a királynő megöletéséről szóló sejtelmes mondat, hol a vessző helye döntheti el az értelmezés egyik verzióját vagy az ellenkezőjét.

tehát amit az előbb felolvastál, hogy az embernek az érzése, hogy nem kell odafigyelni az apró részekre. Gondolom a zenészeknél van ilyen, hogy egy idő után már élvezzi, amit csinál.” (xh) Ez egyben mutatja Gabor szellemiségét és talán azt, hogy megtalálta magát abban, amit csinál (például idővel nem a megunás és fásultság jött). A másik élménye tudtán kívül végül a kérdésekre ad egyenes választ, ti. korábban azt hitte, hogy kapcsolatok nélkül nem lehet kommunikációs tanácsadás terén üzletet szerezni, ellenben a valóságból kiderült, hogy a küzdés eredményeként a szakmai teljesítményre is vannak vevők. „Nem feltétlenül kell fontos embereket ismerni ahhoz, hogy működjön.”

Gabor jellemezve a saját indulását a 90-es évek közepén valószínűleg egyúttal jól jellemzi a korszakot és benne az újdonsült szakmákban, szolgáltatásokban megjelenő fiatal „autodidakta” vállalkozói nemzedék jellemző működési módját: „az ember a saját józan paraszti eszére volt hagyatkozva és nem ilyen profi amerikai best practice-ekre, meg szakmai hozzáállásokra”. (xh)

Ypsilon esetében akár egészen fiatal korából is levezethetünk egy szálát a céges élettel való összeilleszkedésének esetére: fiatalkorára a precizitás volt jellemző, ez segítette értelmezése szerint, hogy „játékból” rendszerezze a 80-as évek legvégének egyik vezető magyar irodatechnikai szolgáltató vállalatának raktárát, és annyira látványosan, hogy a vezérigazgató tulajdonos csodájára járva kiemelte és elindította kereskedői pályán. „A mai napig használok, hogy átlátok rendszert és tudok majd benne mozogni.” (xh) A történetben a maximalizmusát is értelmezhetjük, a „csináljunk valami jót” beállítottságot (xd), melynek teljesítése a saját komfortérzéséhez is szükséges. A történetben tehát nem neki volt rácsodálkozási élménye, hanem – másoknak vele kapcsolatban. Ez a fajta illeszkedése a mai napig tartóan interpretálható. Illeszkedés alatt értve a már említett speciális kongruenciát a karaktere és a feladatai között.

Ypsilon egyik élménye az általa megtapasztalt nagyvállalati belső működésben – „az informális csatornahálózat ereje”. A vállalati belső mezőnek ezt a szövetét szerinte az „asszisztencia építi”, a vezetők „elég jól ki is használják”, a dolgozók pedig azzal éltetik a mechanizmust, hogy hajlamosak arra, hogy „az információhiány és félelmeik alapján szövögessék a mendemonda világot”.

4.4.2. Diszpozíciók (xd)

Miután a diszpozíciós logika tetten érését sikerült legnagyobb részben úgy kategorizálni, hogy az esetei más aspektus-specifikus alfejezetekben kaptak helyet: a habitus jelenlétéhez közel állóként értelmezett mozzanatok között, a maszk témája alatt, illetve a többi témában –

ezek után a 'diszpozíció' aspektusának önálló alfejezetébe csak két árván maradt mozzanat kerülhet:

Fritzcel kapcsolatban már említésre került az a kollégája a 'jelenlegi' munkahelyén, aki bevallotta, hogy csak a nyugdíjig akarja kihúzni. Ez a [diszpozíció] Fritz szerint „úgy csapódik le, hogy nagyon biztonsági játékra törekszik, nem akar már nagy dolgokat, különösképpen nem érdeklik a dolgok, nem akar már újat befogadni, megtanulni erre a rövid időre, hogy hogyan kell a multiban működni”.

Ypsilon szerint a vezetőnek „háborítatlan nyugalomra” kell törekednie ahhoz, hogy megőrizze tisztán látását és el tudja igazodni a vállalat dzsungelében. De a partnerekkel való kommunikáció során is nyugodtan kell tudni reagálni, ahogyan tetszőleges más helyzetben is. (Ő is törekvésről tud beszámolni ezzel kapcsolatban, nem arról, hogy ez mindig sikerül.)

Ezeket és az 'xd' jelzéssel más alfejezetekben ide sorolt állításokat úgy választom el a habitus tetten érésének eseteitől, hogy leginkább egyéni beállítottságokként értelmezem, vagy nem tudom értelmezni valamilyen mezővel kapcsolatos kollektív magatartási mintaként. Eredetileg úgy véltem, hogy az empíriám leginkább a diszpozíció kategóriájába sorolható vonásokat fogja kimutatni, lévén egy egyszerűbb képlet. Végeredményben a diszpozíció képletének tetten érése habitus és maszk eseteibe olvadt be, illetve más aspektusokkal vegyült. Tehát a jelen aspektus csak a maga alfejezetében tűnik megtévesztően alulreprezentáltnak.

Abban, hogy *mit interpretálok diszpozícióként, mit habitus-ként, itt már az eddig felhalmozott elképzeléseim alapján intuitívan teszem* (a téma elméleti feldolgozásával a hátam mögött). Ennek megfelelően itt *nem vonultatok fel kötött kritériumokat*. Erre tettem kísérletet még az interjú megszerkesztése előtt, és úgy hiszem, ha kritériumrendszer felállításába és a szerinti értelmezésbe itt belemennék, akkor sokkalta nehezebb, nehezkesebb lenne az eredményeim értelmezése az olvasó által, ellenben nem vinne előre a határozott következtetéseim levonásában.

4.4.3. *Habitus, kollektív magatartási stílus (xh)*

Intuíciónkat leegyszerűsítve azt mondhatnám, hogy a habitus, a zsigeri kollektív magatartási logika és stílus – illetve mondhatnánk még a 'gyakorlati megbirkózás' – kategória alá olyan eseteket, mozzanatokat sorolok, amikor a diszpozíciós logikát úgy találom érvényesülni, hogy nem csak egyéni beállítottságként vagy valamilyen értelmezhető mezőtől független módon működik. **Amikor a gyakorlat mezőjével és másokkal (milióval) való összjáték szabályosságaiként tudom interpretálni az esetet, illetve sejthető a diszpozíciós minta mögött álló milieu, ahonnan az származik** – akkor habitus eseteként értelmezem. Vagy amikor az egyénekbe beépült kollektív diszpozíciók működését azzal együtt tudom értel-

mezni, hogy azok egy szélesebb *kollektív gyakorlat szabályosságait* alakítják ki. Vagy amikor például egy *szubkultúra viselkedési sémáit* látom működni. Továbbá a *tudatosság hátterbe szorulása* is fontos vonás, habár a tudatosságra való törekvést is úgy fogom értelmezni, mint magatartási stílust.

Térjünk például rögtön vissza a Fritz nyugdíj előtt álló kollégájához. Vele kapcsolatban az interjúalanyomtól az a vélekedés hangzik el, hogy: „Nem hiszem, hogy szemléletet szeretne váltani”. Eszerint a Fritz józan gyakorlati gondolkodása szerint is az ügyek működése elengedhetetlen részben gondolkodásmód (mindset) függvénye. Itt éppen így is tudom interpretálni az állítását. A Fritz 'jelenlegi' cége előtt az a feladat áll, hogy új „működési stílust” sajátítsanak el. A nyugdíj előtt álló régi habitus-szal működő illető stratégiája az lehet, hogy „elevickél” még a változó körülmények között, azzal a szándékkal, hogy „anyagi érdekei ne sérüljenek”, úgy vonuljon ki a játékból. Ez a diszpozíciója, összetett zsigeri és egyben tudatos reakció a helyzetre, amikor egy egész kollektív működési stílus megváltozásában kellene részvevőként átalakulnia, újraszocializálódnia, hogy egy új habitus lépjen működésbe a szervezetben. Részben azért vonja ki magát ez alól, mert hiányoznak az új működéshez szükséges képességei.

Az új „multi” működési stílust *az egész közösségnek kellett volna elsajátítania* – Fritz szemzőgéből nézve a helyzetet. Itt vannak olyanok is, akik akarnák csinálni, de megítélése szerint hiányozhatnak az új működési rendszerhez szükséges képességeik, például ahhoz, hogy integratívabb feladatokat (praktikákat) lássanak el. Róluk nyilatkozik például mondván: „jó jobbágy – tehát megcsinál mindent, amit mondasz neki, de erőteljesen megvannak a saját korlátai”. Nekik a régi játéktérben megvan a helyük és tőkéjük, „az együtt végigharcolt 10 év”. Fritz által átalakítani próbált közösség nem érti, miért van szükség valamiféle „szten-derd formátumú” belső „riportálási módok” és kommunikációs gyakorlat intézményesítésére, melyek Fritz számára elengedhetetlenül „szükségesek ahhoz, hogy a business folyását tudjuk követni”.

Számomra nyilvánvalónak az tűnik, hogy a kollektíva egyes egyénei, ha egy „Fritz-szerint” működő (például az ő 'előző') vállalatába csöppentek volna bele, akkor, ha képességeik megengednék, adaptálódtak volna úgy, hogy nem tették volna fel a racionális kérdést „mi a túrónak van erre szükség”. A Fritz által képviselt céges működési habitus indokoltsága racionális modalításban láthatólag nehezen jut át, nehezen asszimiláltat, alakítja át a közösség 'autentikus' működési habitus-át. Ahol „ahhoz vannak szokva, hogy a folyosókon elkapták a tulajdonost, mindenki berohangált hozzá egy percenként, ha volt kérdése, berohant, kirohant” – ami a kérés, kérdés és utasítás áramlást jellemző korábbi séma a megfigyelőnk szerint. A régi stí-

lus egyik jellemzője, hogy ott „mindenkinek mindent el kell adni” az ügyfeleknek, ennek habitus-a láthatólag tovább él a teremtmény hős, az alapító távozása után is.

4meg4 cége éppen „0-ról” alakul ki, illetve már stabilizálódó fázisban van. Értelemszerűen sok meghatározottság alapján nyert működési formákat és tartalmakat ez a cég. Ebben tipikusan szerint átlagosnál jóval több olyan tervezés játszhatott szerepet, mely ült a valóságra, tehát gyakorlatként is reprodukálódik. Ezt az alapján merem gondolni, hogy az alapítók a maguk számára rendkívül jól ismert piaci mezőhöz és feladatokhoz konstruáltak az új szervezetet, sok szervezői, működtetői tapasztalattal a hátuk mögött. A többi cégtársára az interjúalanyom alapján általánosítok, aki rendkívül strukturáltan gondolkodik, messze átlag felett okos, továbbá az üzleti és szervezeti valósággal való intimitás gyakorlatias viszonyát a interjú alapján is láthatjuk.

Cégének működésében a diszpozíciók összjátékaként tudom értelmezni például azt, ahogyan a betöltött szerepek és *feladatvállalások tudatos leosztásán túl* került az alanyomhoz „menet közben” feladat. A projektek vezetése a tudatos, lefektetett működési design alapján nem volt feladata, de amikor erőforráshiány lépett fel e feladat ellátására „nem volt lelkiismerete azt mondani, hogy csinálja más”. Ez egy közösségi formátumú (idéző jelben) „döntésnek” látszik, mert benne van annak közös tudata, hogy „mindenki, aki azt csinálhatná,” túlterhelt, valamint annak a forgatókönyvnek a feltételezése, hogy „én elkezdem csinálni aztán, ha valaki kiszabadul, akkor lehet, hogy átveszi, ha nem, akkor én végigcsinálom”. Ezeket nem kellett megbeszélni – „magától értetődő volt, vannak olyan dolgok, amiről nem kell beszélni, vagy félmondattal” – mondja 4meg4. Pontosítja, hogy „partneri szinten” ezek „önkéntes vállalások”, melyek [beteljesülésének állványzatát] például az adja, hogy „mindenkinek van egy egészséges arányérzéke”.

Abban a szituációban, amikor kezdetben tervezéssel kerültek leosztásra a feladatok, amikor a partnerek közösen mérlegelték „ki miben erősebb, ki milyen hozzáadott értéket tud szállítani a cégbe” és kinek mi a „mozgástere”, ott is tetten érhetőnek vélem a szakmai identitáshoz kötődő diszpozíciók jelenlétét. Annyiban például, ahogy „klasszikus pszichológiai helyzetként” címkézi 4meg4 az egész „főirányvonal elosztó meeting” szituációjának azt az alterét, amikor a partnerek a megbeszélések folyamán „magukra ismertek” egyes szerepek befutói-ként. Azon tudás alapján ismerték ezt fel, hogy „kinek van hozzá több *ösztönös képessége*”. A dolgozatom felfogása szerint ez szociálpszichológiai helyzet, ugyanis a közölt leírás alapján összjáték zajlott le abban, ki mit ismert fel magáról, illetve abban is, hogy a többiek hogyan „nyomták ezt rá”, hogyan „erősítették meg benne, hogy az önkéntes vállalása, hogy ezt szeretné csinálni – az egy jó dolog”.

4meg4 cégének a *piaci mezőhöz fűződő habitus-át* tudom interpretálni olyan leírásokban, amikor arról van szó, hogy a működés módszertana szerint hogyan zajlik le egy tanácsadói projekt. Anélkül próbálom meg ezt érzékeltetni, hogy ebbe a cég know-how-ja szintjén, azaz szellemi tulajdonát sértő szinten belemerülnénk. Az erősen strukturáló hajlamú beszélgető-partnerem szívesen vette a kollektív cselekvés rögzült szabályosságaira általam használt 'koreográfia' asszociációt, de tovább is fordította értelmezésében a maga számára kényelmesebb képletre, ami a „szerkezet”. „Van egy szerkezeted [a projekt nagyvonalú koreográfiája], amit fel tudsz tölteni a feladattal, és ahhoz kapcsolódóan pedig van egy kommunikációs táncrend, amit szintén fel kell tölteni tartalommal és le kell egyeztetni” a feladatokkal kapcsolatos ilyen szerepeket. A tanácsadói projekt kritikus racionális szakasza, hogy felvegye az ügyfél által alkotott probléma-képét és a szándékát, majd azt a tanácsadók saját szakmaiságának sémáival, gépezetével [gyakorlatba átültethető megoldássá] tudja szintetizálni. „A saját fejünkben lévő folyamatok [mintáiban] megpróbáljuk értelmezni és beilleszteni, amit az ügyfél keres”. (xh)

4meg4 leírását saját fogalmainra fordítva – abban *gondnokság*-szerű diszpozíció is lakozik, ahogyan az ügyfél helyett is kitalálják, mi a helyzetére illő megoldás. Saját tanácsadói tapasztalatom alapján ez a tanácsadói beállítódás nem általános, ennél sokkal egyszerűbb olyan szolgáltatási minőséget produkálni, ami az ügyfél kéréseinek és elvárásainak teljesítésében merül ki. Úgy vélem, a két megközelítés közötti választást egy tanácsadói vállalkozás központi embereinek felfogása dönti el, nem pedig az ügyfél felfogása.

Gabor, amikor sok évvel ezelőtt csinált startup céget, akkor kifejezetten arra törekedett, hogy részletesen átgondolja és *megszerkessze a táncrendeket*. Ehhez értelmezésem szerint az kellett, hogy egy még képlékeny és apró részleteiben átlátható szolgáltató szervezet legyen a keze alatt, továbbá a sajátjának érezze a működés minőségét és erre irányítsa a kreatív energiáit. És kellett hozzá a *korszak*, amikor „autodidakta” „kitalálmányok” alapján alakult ki, hogyan kell új szakmákat művelni. Az akkoriban általa nagy tudatossággal kitalált és megírt „kis evangéliumok” ma is szabályozzák a folyamatokat, azaz a kollégák tevékenységét. Gabor úgy véli, hogy „most annak a hagyományán léteznek”. (xh) Elmondásából kiderül, hogy ezek a „manuálék” nem programozzák korlátozóan az embereket, a legtöbb elem „nincs kőbe vésve, csak könnyebbséget” jelent. Általában inkább azt kell szabályozni, hogy „milyen apróságokra kell odafigyelni”.

Kivételt a *krízishelyzetek* kezelése jelenti, ekkor „már nem lehet rajta gondolkodni, hogy mit hogyan kell csinálni, hanem csinálni kell”. Leírása alapján itt sincs szó programozásról – a leírásról nekem a pilóták „check-list” eszköze jut eszembe, amikor kritikus helyzetben kezükbe veszik a mások által nyugalommal és átgondoltan készített ellenőrzési listát arról,

mit és hogyan kell csinálni az adott helyzetben. Mint Gabortól megtudjuk ezekben a válságos helyzetekben a koreográfia formális, listázott része a cselekvések vázát képezi, mely *váznak tartalommal való feltöltése* jelent érdemi feladatot. Ez utóbbi szakmai tudás sokkal kevésbé tűnik leírható tudásra alapíthatónak – tapasztalatból eredő tacit tudás és intuitív képességek szférájába látszik esni. Erre mondhatjuk, hogy szakmai érzék. Gabor leírása alapján ez határozza meg a professzionális magatartás konkrét tartalmát, amikor csinálni kell, de *gondolkodni már nem lehet rajta*. (xh)

Vélekedése szerint az olyan „empirikus szakmákat”, mint az övék „csak gyakorlás közben lehet megtanulni”. Ez vonatkozik az „apróságokra” (amiket ezek szerint a leírások alapján sem lehet átadni) és vonatkozik arra, hogy a tanácsadásban emberekkel kell dolgozni, és a szervezetekben működő emberekkel való együttműködés táncrendjeit leginkább személyes kudarcok alapján lehet belső szabályokba önteni. Ahhoz, hogy ő vagy más kollégái jó ritmusban lépjenek az ilyen kollektív táncban, nélkülözhetetlen az *empátia*. Az emberi képességen kívül itt fontos egy (a vezetőknek általában tanított) készség – „jól kell tudni hallgatni”. Gabor ezt is képesség szintjén műveli.

Xman vállalatánál az „*aktív hallgatás*” módszerét tanítják, ő ezt saját szavaival és beállítódásával úgy jellemzi, hogy: „meghallgatni a másikat úgy, hogy hiába van neked célod, de úgy alakítsd a célodat beszélgetés közben, hogy win-win legyen a vége”, „te hallgatsz többet, de aktivizálódsz, visszajelzéseket adsz [a másik tárgyaló félnek], hogy mindketten jól jöjjetek ki a végén”.

Ypsilon a koreográfia általam bevezetett fogalmát nagyon alaposan tudta alkalmazni az általa látott és részvételével zajló tárgyalásokra, megbeszélésekre. A tárgyalások esetében például tudatos és jól ismert technikákról úgyszintén szó van, ilyen a „goodguy-badguy” páros fellépés, de ennél sokkal kifinomultabb tárgyalási táncrendeket is le tudott írni történetekkel, hogyan lehet „lekényszeríteni egy megállapodást”. Elmondott egy esetet, amikor outsiderként nézett végig két jelentős magyar nagyvállalat tárgyaló delegációi között zajló ilyen küzdelmet: „kívülről rendkívül érdekes volt nézni, milyen színpadi mutatványokat játszanak el”. Ugyan itt a fellépés dramaturgiája tudatosan kiszámított volt, de fontosnak tűnik az a mozzanat, hogy a színjáték kimenetelét erősen befolyásolhatták *a viselkedés kevésbé befolyásolható szabályosságai*, például a személyiségek összjátéka:

„Akik hajlamosak a színpadi mutatványokba belemenni ott iszonyatos erős ego is megjelenik benne, és hajlamos a tárgyalást oda elvinni, hogy erőfitogtatás legyen belőle. ANYyira játszik már a szereppel, hogy magával a szereppel vagy a szereppel kivívott pozícióval megpróbál visszaélni, megsemmisíteni, megalázni vagy felemelni – de leginkább ez első, mert a negatív visszacsatolás az, ami ezeken a tárgyalásokon leginkább elő szokott kerülni.” (xd)

Ami az Ypsilon leírásából még feltűnő, az az a diszpozíció, mely „ellenfélként” írja le a tárgyalópartnert (vö. például a többi interjúalanyom által leírt kooperatív diszpozícióval). Ebből könnyen feltételezhető egy *tárgyalási habitus* általában, mely a tudatosan mérlegelt célok mellett meghatározó hatással lehet a megegyezések konkrét kimenetelére. Ypsilon maga az ilyen „koreográfia” leggyakoribb hatását, mint „a megegyezéseket hátráltatót” írja le. „Ha amatőr vagy kizökkenhető az ellenfél, akkor meglehet a megfelelő hatása” – különben csak felesleges hátráltatás, ezt olvasom ki szavaiból.²⁹²

Ypsilon leír még belső, nagyobb létszámban zajló megbeszélésekre is koreográfiát, mely rögzült és a tárgyalt témától független dramaturgiai sajátosságokkal bír. (xh) Így az első felvonásban a résztvevők „rébuszokban beszélnek, utalgatnak, próbálnak olyan pozíciót szerezni maguknak, ami kellően neutrális, de azért érzékelteti azt, hogy információk és elképzelések birtokában vannak”. Majd amikor ez a szakasz „kínos” fázisba ér, lezárja egy epizód, melyben egy-egy „emblemikus figura felvállalja, hogy mit akar”. A „robbantás” nyomán „pillanatok alatt meg tud születni az az eredmény, amiről az előző háromnegyed óra szólt”.

A saját elképzelések és a vállalaton belül uralkodó elképzelések közötti illeszkedésre Ypsilon diszpozíciója inkább alkalmazkodó: „az én általam képviselt dolgok, azok önmagukban lehet, hogy jók meg értékesek, de csak akkor képeznek igazán értéket a cégben, ha ez harmonizál vagy összehozható valamilyen módon a többiekével. Tehát nem veszem el a talajt a lábam alól, ha a környezetnek más az elképzelése egy témában, hanem megpróbálom a legjobbat kihozni belőle.” Ezzel párosítja azt a sokszor inkább csak kíváncsi, mintsem hogy részéről gyakorolt diszpozíciót, hogy egy jó vezetőnek nyugalomra, türelemre és „tisztá gondolkodásra” van szükség (lásd maszk).

4meg4 elmond egy kis történetet, melyet úgy interpretálok, hogy arról szól, hogyan lehet *meggátolni* a kollektív működés szabályosságainak gyakorlati érvényesülését. Itt egy bizonyos témában rendszeresen szervezett „bizottságosdi játékban” mindenki azt várja, hogy a „főnök” mit fog mondani, hogy ahhoz viszonyítsa fellépését. Főnépként 4meg4 tudatosan bevezette, hogy ezeken a döntési fórumokon utolsóként mondja el, mit gondol, reagálva másokra, így a többiek hátráltató stratégiája kézenfekvő formában nem érvényesülhetett.

Az Xman-nek és csapatának, illetve ezáltal az egész szervezet általa irányított területének gyakorlatát, mely más szervezeti egységeket is érint, úgyszintén befolyásolják diszpozíciók. A nagy szervezet bevett, felülről leosztott feladatokra vonatkozó értelmezési és -elfogadási szokásaihoz képest például sajátos az a markáns hozzáállása, hogy „ami fentről jön, nem minden feltétel nélkül fogadom el, ha szakmailag nem értek egyet, akkor vitatkozom” – mely

²⁹² Magyarországon az ilyen tárgyalásos kultúra radikálisan tükröződik a politikai szcénán, és láthatjuk (2006 ősz), hogy hatása nem csak „hátráltató”, de kifejezetten és rendkívüli módon kollektíven hátrányos.

hozzáállás egy konstruktívan átértelmező és nyíltan leegyeztető gyakorlathoz vezet. Ebből egyrészt fontos politizálási gyakorlat következik. Valamint lényeges tudatosság is van mögötte, és pedig az, hogy a „rossz” leosztott intézkedések gondatlan végrehajtása a saját szervezeteden belüli partnerek oldaláról fog annál jóval nagyobb hátrányokkal visszaütni, mint amilyen többlet-konfliktuskezelésre van szükség a felfelé irányuló akadémuskodó diszpozíció miatt. Miután Xman munkájának sajátossága, hogy szabályozza az intézmény más szervezeti egységeinek működését egyes, számukra fontos vonatkozásokban, ezért eleve potenciális konfliktussal terhes az ő és csapatának működése. Ezt a konfrontációt Xman megelőző módon próbálja kezelni, egy fellépéssel, azzal, hogy „nem hatóságként” lép fel, erre tanítja embereit is (xt). A felügyeleti szervekkel való tárgyalásokra kialakított maszkjában pedig a partneri viszony stílusát veszi fel és tudatosan nem törekszik kifogástalannak ábrázolni a vizsgált ügyet.

A Gabor cégének gazdálkodási gyakorlatát és magatartását meghatározza az a beállítódás, hogy ők „nem az a cég, aki a nagy zsíros velős csontokra utazik”. Vezetői diszpozíció ebben röviden a saját mondatával jellemezhető: „Nem fogok elmenni vacsorázni minden este üzleti partnerekkel, hogy pár millió forinttal több bevétel legyen”. Mint mondja: „Ezt nagyon sokan így csinálják az üzleti életben, az egész életük erről szól” (xh).

Amit Gabor később technokrata vonásként jellemez a maszkja kapcsán, szintén alapvetően látszik meghatározni a cége működési logikáját, azt *ahogyan a (piaci) mezővel bánnak*. Itt a technokrata azt is jelenti, hogy „gyakorlati megközelítéssel” – „tehát az, amit te most mondasz, hogy 'mondjak történetet, mondjak történetet, ne csak rébuszokban beszélj' –, hogy ilyen nagyon mindennapi módon igyekezzük megközelíteni a feladatainkat, gyakorlati módon.”

Most pedig vegyük Fritz két megállapítását, melyek a nemzetközi vállalatok hozzáállásból következő gyakorlatára vonatkoztathatóak. „A multiknál, ahol én megfordultam ott abszolút pénzügy uralom van”, így a működés logikája az, hogy „a pénzügy vállalja a felelősséget egy kereskedelmi cégnél, hogy milyen feltételekkel lehet szerződni egy ügyféllel, az értékesítő legfeljebb csak javasolhat, hogy ő úgy ismeri ezt a vevőt 'hogya', de a döntést a pénzügynek kell meghoznia”. Ez nyilvánvalóan tervezett, *by design működési logika*, de értelmezésem szerint a mindennapokban már tudattalan szintig beépült – úgy, hogy rációjának eseti megkérdőjelezése értelmetlen. Ehhez kapcsolódik a másik megállapítása: „Sok mindent tud kezelni egy 'multi', de a kivételeket nem. Ott pont az a lényeg, hogy minden sztenderdizálva van”.

4.4.4. Maszk (xm)

Egyik interjúalanyom a vezetői szerepjátzás kérdésére (iiB.) rögtön úgy reagált, hogy teljesen egyetért az állítással: „minden helyzetedet úgy kell játszani, mint egy szerep”. Vajon ilyen egyszerűen leírható lenne a vezetői magatartás alapdiszpozíciója?

A maszkkal kapcsolatos kérdés valójában nem is ezt boncolgatja. Hanem a Czarniawska és társa cikke nyomán [1995/1992] kialakított módszertani felfogásból lett, eszerint *nem lehet egybemosni a vezető „magánemberi” személyiségét és a professzionális működési módjának identitását*, az intézményi szerepének maszkját (melyek egyébként 'karakter' fogalmával összeolvaszthatók, de csak a kiinduló kettősség ismeretében) (lásd még 143.o.). Ez különösen érdekes az interjúalanyaim esetében – többségük személyes identitását évtizedekre visszamenőleg viszonylag jól ismerem és egy-kettőét ma is viszonylag intenzíven. Vizsgálatom viszont a vezetői identitásukra vonatkozik. Személyiségi jegyeiket érdekes lehetne vizsgálni a témámmal összefüggésben, de ezt itt nem teszem.

A maszkkal kapcsolatos kérdések, mint már írtam, nem a bennük explicit megfogalmazott identitási témát vették célba, hanem a vezetői működés diszpozíciós logikával kapcsolatos vonatkozásait igyekeztem általuk felszínre hozni. Végeredményben viszont lényeges visszajelzéseket kaptam az explicit témában is. Mely mellett azért sem tudok elmenni, mert a szintetizáló főfejezetben felvázolt vezetői újrászocializációs felvetésem miatt felértékelődött.

A kérdés a karakteres álarc, a szerep illetve a színész olyan viszonyáról szóló bevezetővel olvadt össze, mely a commedia dell'arte műfajának esetét írta le, mely referencia ötletét szintén Czarniawska és társa cikke adta. (A bevezető szövegét lásd a függelékben.)* A kérdés megfogalmazását tanult dramaturggal²⁹³ is egyeztettem. A kérdések sorrendjéhez még hozzátartozik az a szándékosság, hogy a személyes szemléletet és a céges gyakorlati szempontokat szembeállító kérdés (iiA.) volt a megelőző, és a sorrenddel az volt a célom, hogy e konfliktust vizsgáló előző kérdésnek még ne legyen irányított kontextusa (pl. szerepjátzás). Arra számítottam, hogy a maszkos kérdést viszont éppen nem zavarja meg az előző gondolatmenet, mert azt a bevezető és a kérdés asszociációkat inspiráló jellege „felülírja”²⁹⁴.

A kérdés (iiB.) így hangzott: „Kérlek, írd most le minél részletesebben a saját *szakszerű hivatásgyakorlásod*, professzionalizmusod *maszkját*! Mondjuk az utódod számára kell meggyűrnod ezt a maszkot, hogy a te pozíciódat ő is professzionálisan töltsse be.” Hozzátettem, hogy arról nem érdemes beszélni, hogy tárgyi tudással kell rendelkezni – ezt nyilvánvalónak

* „A 16. század egyik jellemző színházi műfaja a commedia dell'arte, melyben bizonyos típusfigurák a szerepüket képviselő karakteres maszkban léptek színpadra...”

²⁹³ Jeli Viktória

²⁹⁴ Ez utóbbi szándékomat lehet, hogy utólag látom bele. Sajnos erről nem készítettem feljegyzést az interjú-tervezéskor.

vehetjük. Továbbá, hogy a maszk az, amivel az alanyom az ügyfelei és a munkatársai előtt lép fel. Értelmezési utasítás volt még, hogy itt nem történetet várok, hanem leírást. Az 'álarc' szót tudatosan kerültem a megfogalmazásaimban, mert a magyar szó számomra nem kívánatos képmutatási felhangot is hordozhat, holott neutrális jelenséget gondoltam vizsgálni, felfogásom szerint a vezetői szerepjátszás nem kell párosuljon képmutatással vagy hasonlóval. Szinonimaként inkább a 'fellépés' fogalmát használtam. Ebből az is következett, hogy a válaszkérdésekben mindig szó volt arról is, milyen képet, benyomást igyekszik kelteni az alanyom vezetőként. A válaszok általában kitértek a nélkülözhetetlen vezetői tulajdonságokra is, ami egyenesen következett az utódnak átadandó szakmai identitás elemeinek feszegetéséből. A kérdés és a színházi metafora valóban kifejezetten inspirálónak bizonyultak. Mivel előzetesen is elégedett voltam az ötletemmel, ezért a metaforán tovább lovagolva a deskriptív maszkos kérdést még moduláltam két narratív variánssal: természetesen kértem egy konkrét történetet – „a leírt maszk akcióban” (iiC.), illetve egy ellen-történetet (iid.), amikor döntéshozói magatartásból éppen hogy nem rajzolódott ki ez a szakmai identitás, karakter.

Egyik érdekes következtetés a vezetői szakmaisággal kapcsolatban – amivel nem először találkozom a vezetők nyilatkozataiban –, hogy tárgyi tudás megléte éppenséggel nem szükségszerű kelléke a jó leadership-nek, annál inkább a „soft skill-ek”. Vagy egyszerűen a jó angol kommunikáció: „Azt látom, hogy kevés szakmai tudással, de nagyon jó kommunikációval kerülnek emberek olyan szervezet élére, amihez gőzük nincsen. Biztos beletanulnak, mert természetesen mindenki mindenbe beletanul.” – mondja Xman.

De beszámolok egy esetről, amikor éppen ellenkezőleg felsővezetői egzisztencia bukásához vezetett ennek a kelléknek, vagyis a hozzáértésnek a kifejezett meg nem tűrése egy szervezet meghatározó figurájának diszpozíciójából adódóan.

A válaszokban jellemzően ketté vált a munkatársak és a partnerek felé mutatott fellépés. Címzavakat kiemelve az interjúalanyaim maszkjait röviden ez jellemezi:

	<i>Általában</i>	<i>Munkatársak felé</i>	<i>Külső partnerek felé</i>
Fritz	természetesség, hideg profizmus	nyitottság, kooperativitás, szintetizálás	idomulás
4meg4	'no ego', vezetői üzenet világos képviselete	tudjál kérni és tudjál utasítani, kooperativitás	idomulás, kooperativitás, határozott pozitivitás és okosság
Ypsilon	bizalom- és tekintély kiváltása, nyugodtság	gondoskodás, didaktikus kommunikáció	nyugalom, dramatizálás
Xman	kommunikáció, aktív hallgatás, határozott döntéskészség	követelések behajtása, szabálykövetési minta, következetesség	tárgyilagosság, konfliktuskezelés és kompromisszum-készség
Gabor	profizmus, természetesség, lendület	következetesség, szigorúság, partneri hang, igazságosság	odafigyelés, komolyság, fegyelmezettség, de kikacsintás

Induljunk ki abból, amit egyik interjúalanyom a populáris „főnöki maszkról” mond: „amit sokan csinálnak, hogy egy főnöknek eleve három lépés távolságot kell tartania mindenkitől, és magázódnia kell mindenkivel, mert az adja meg a tekintélyét”. Ha ez egy sajátos ecsetvonásokra épülő vázlat is, de az általános sztereotípiája része, mely a vezetők gyakorlati elméletében is látható diszpozíció – jegyzem meg a kutatáson kívül.

Fritz: „Az ember megtanulja azt, hogy nem szeretheti mindenki, a vezetőt azért is fizetik többek között, hogy ne szeressék, nem lehet és nem szabad arra törekedni, hogy téged mindenki szeressen.” (Lásd még később megjegyzését arról, hogy a tulajdonképpen „szeretésre” is törekvő, a „haversági viszonyra” törekvő vezetői stílus (xd) miatt az emberek „elkurvulnak” (xd).) Fritz szerint: „Ezt hívhatjuk hideg profizmusnak, tehát, hogy az, amit te jónak gondolsz, hogy az, amit te úgy gondolod, hogy jó cél, és el akarod érni, akkor annak bizony lehetnek olyan következményei, hogy valaki nem fog szeretni.” (xd) Ez a beállítottság vegyül nála a *kooperativitásra való törekvéssel* és kooperatív gyakorlattal ötvöződik. (Vö. később az engaging management kapcsán tőle idézettel.) Az egyensúlyt Fritz úgy összegzi, mint törekvést a „természetes viselkedésre”. Ami a beosztottakkal szemben tanúsított fellépés maszkját illeti.

4meg4 a kooperativitásra való törekvést, azaz „hogy kommunikatív legyél és tudjál együttműködni”, „az egyes számú célként” jelöli meg, azzal a szigorúan *instrumentális* indoklással, hogy az emberi erőforrások felhasználása erőteljes kell legyen, ehhez pedig nélkülözhetetlen, hogy az emberek szívesen teljesítsenek. Ugyanígy a célszerűséggel indokolható egy másik állításában kiemelt „részeleme” a vezetői maszknak, hogy a „vezetői üzenet” jelenjen meg rajta keresztül – az, hogy a vezető mit szeretne képviselni az adott helyzetben, hogyan jele-

nik ez meg. Belátható, hogy az együttműködéshez az egyértelműség szükséges körülmény (legalábbis normális lenne a párosítás).

Az ügyfelek, külső partnerek, tárgyalások ellenfelei felé az alanyaim szakmai maszkjának más adaptációja lépett fel. Egyik általánosabb stratégiának az interjúk alapján ebben a viszonylatban éppen az *összejátzás* tűnik. Ez a dolgozat egy kedvelt fogalma, de itt most gondoljunk például arra, hogy kollúziójukban a tárgyaló partnerek megérik egymás stílusát, a stílus alapján illesztik a sajátjukat. Van, aki ebben tudatosabb aktív fél, erre utal ez az idézet: „Aki a saját hangját szeretné hallani, ott az a jó, ha te hallgatsz, ő meg beszél, és akkor úgy fog felállni az asztaltól, hogy 'hű de jót beszélgettünk'”. Az emberismeretre épülő tárgyalás-stratégiai tudatosság mellett, én ebben a viselkedés képességét és a reagálás sémáját is vélem látni, azaz diszpozíciót (xd). Egy másik idézet szerint: „Rendkívül empatikus vagyok – ebből élek. Ha ügyfél vagy, akkor csak arra figyelek, hogy te mit csinálsz, és körülbelül azt kapod vissza reakcióba, amit szeretnél”. És ide idézhető az, amit Xman mondott az 'aktív hallgatás' kapcsán.

Azzal kapcsolatban, ahogy a maszkot definiáltam, hogy ti. ez az, amit érdemes átadni az utódunknak a sikeres működése érdekében, megoszlanak a vélemények. Fritz állítása szerint nincs „egyen recept” – amit ő mondott el, azt a *saját személyiségéhez illő profizmusként* értelmezi. Ezt én úgy értelmezem, hogy Czarniawska és társa által is írt megállapítás helytálló – *a személyes identitás és a szakmai identitás ugyan nem egy, de komplex összefüggésben vannak*. Erre több megnyilatkozás és értelmezés is utal még.

A 4meg4 korábban idézett leírásában a tanácsadói projektek kommunikációs táncrendjéről el is hangzik az az állítás, hogy a kommunikációs szerepeket (feladatokat) „jól hozzá lehet csatolni személyiségjegyekhez”. Itt éppen nem a vezetői maszkról vagy vezetői szerepekről beszélünk, de az állítások igen relevánsak a szakmai identitás témájában általában. Tehát például nem álarcként, hanem a szakmai fellépés forgatókönyvének nélkülözhetetlen epizódjaként definiálódik az a pillanat is, amikor a szakértőnek el kell fogadtatnia magát az ügyféllel, hogy szakmabeliként fogadja el a milieu, ahol neki azzal az autoritással kell tudnia egy későbbi epizódban fellépni, hogy akár drasztikus változtatásokat is javasol az ügyfél szervezetében.

Ebből az látszik, hogy pusztán racionalitás modalitásában a szakma nem tud működni, ahogyan például a tudományos érvelés sem ethos nélkül. De több is látszik – az, hogy a mezőjéhez eredményesen nyúló játékos nem csak tudatos receptként ismeri, hanem a kollektív tudattalan magatartásába is beépül az a szabályosság, hogy milyen benyomást kell felépíteni a forgatókönyv bizonyos típusú jeleneteiben, illetve azokat megelőzően. (xh)

4meg4 a magatartási *receptek szocializációját* hangsúlyozta azzal, hogy az új munkatársak 1-2 éves bevetés után válnak a szervezett magatartás birtokosaivá, megtestesítőjévé. Ez anélkül áll be, hogy kézikönyv orientálná a célszerű működésüket. (xh)

4meg4 reflexivitása alapján erős tudatossággal felépített „vezetői magatartási formáiban” látszódik leginkább hangsúlyosan az, ami a többi beszélgetőpartneremnek a szakmai identitásukkal kapcsolatos beszámolója alapján is már-már általánosítható érvénnyel értelmezhető – hogy ti. *a vezetői maszk sok eleme tudatosan instrumentális*. Itt közbe lehet szűrni azt a sejtést, hogy a szakmák gyakorlásának sok eleme ilyen kell legyen – a gondolkodó és maguk szakmaiságát komolyan vevő egyének esetében. Egy szerelmes nő is megpróbálja a célszerűség függvényében vizsgálni a magatartási szokásait és formáit. A felsővezetők esetében talán általánosítható, amit Fritz állított arról, hogy ez a szubkultúra azért rossz alanya a narratív interjúzásnak, mert mindent értelmezni, interpretálni, absztrahálni és strukturálni igyekszik, hajlamos erre, és megfordítva, azért is lesz vezető valaki, mert ilyen hozzáállásra hajlamos. Nem pedig a tudattalan sodródásra. Ypsilon ugyan tagadta ezt a „Fritzi tételt”, és én sem merem általánosítani a jól hangzó sejtést – a mintám torzítása miatt sem. Ilyen torzítás például, hogy eleve okos és reflektív embereket választottam alanynak, ezt a sajátosságot még tervezetemben szó szerint is deklarálva belekódoltam az anyagba. A maszk elemeinek tudatos vezetői eszközként való alkalmazása pedig ebből a sajátosságból könnyen adódhat determinált jellemzőként.

4meg4 esetét nézve a felsővezetői felemelkedésével együtt kialakult szakmai identitásának ma is öntudatosan vállalt instrumentális vonásai mellett voltak más, nem opcionális, nem választható vonások – hanem a maszkba a szereppel együtt járó magatartás kötelező kellékként beépítendőek. A konkrét szervezet gyakorlata által elvárt vonások. Erre kell következtessünk abból, hogy végül eldöntötte, hogy nem akar beilleszkedni azon az áron, hogy feladja a személyiségének számára elválaszthatatlan komponensét jelentő „okosságot”. Azaz ezen okosság gyakorlásának lehetőségét a szakmai identitás részeként. Ami az adottságai révén, a neveltetése és szocializációja során „ultima rációként” égett belé. A történetéből nem következik, hogy általában nem tudott volna beleszokni felsővezetői pozícióba, így például korábbi vállalatokban „el tudta érni, hogy az okossága releváns tényezőként legyen számon tartva”. Tehát a fennmaradásához olyan szervezeti milieu, kultúra kellett volna, mely egy fontos ponton illeszkedik vele, és pedig ott, hogy a hozzáértése és az intellektuális képességei lényeges, vagy legalábbis praktikus megtúrt összetevője lehessen a vezetői maszkjának. Hogy van egy elvárható kongruencia abban, hogy „tudja, érti és vezeti”. Az illeszkedés lehetőségének hiányát, azt, hogy okossága kontraindikált volt az adott nagyvállalat felsővezetésében gyakorolt karakter lényeges tulajdonságaként, 4meg4 egy konkrét több hónapos történet valóságában ismerte fel (az interjú elején bevezetett fogalmakat használva, a szerve-

zeti „játszma összefüggéseit” ismerte fel). Tegyük hozzá, hogy a történet idején már rutinos felsővezető volt – tehát ezt az összefüggést a szervezeti mező gyakorlatába finoman beágyazott és számára sem szembetűnő szabályosságként értékelhetjük, mely viselkedések, reakciók elemzése alapján volt értelmezhető, egy bevont, erősen analitikus elme számára is csak lassan. (xh) A történetéhez kapcsolódó másik felismerés bizonyára az, hogy a *személyes identitás nem tud mindenben alkalmazkodni a szervezet által is strukturált karakterhez*. Ez a felismerés itt konkrétan fogalmazódott meg úgy, hogy az „egzisztenciálisan legjelentősebb felemelkedés sem hordoz annyi értéket”, hogy felülírja azt, ami „releváns módon meghatározza gondolkodásmódját, és azt, hogyan gondolkodik magáról”.

A 4meg4 elmondásait és lehetőségeit összegezve adódik az az interpretáció, hogy az történt, hogy végül nem a nagyvállalati felsővezetői pálya folytatásaként keresett egy olyan szervezetet, melyben a játszható és az elvárt karakterek között illeszkedés meglelt volna lényegi pontokon, hanem inkább létrehozta az ultima rációjából közvetlenül levezethető szervezetet, ahol tanácsadóként működhet ugyanazon a piaci mezőn, de a szervezeti mező egy új pozíciójában.

4meg4 vezetői magatartási sémáiról legfőképpen azzal kapcsolatban állapítottam meg tudatos eszközserűséget, célszerűséget, amit a felsővezetővé válás első élményei témájában mondott, hogy ti. a vezetői magatartásban a célok elérését segítő magatartási eszközök használata a lényeges, nem a magatartás mögötti személyiség. Hogy a leadership lényege az, hogy a vezetettek megfelelően teljesítsenek, határidőre. És ez párosul a dolgozók humánus kezelésével, pszichéjüknek szem előtt tartásával, megfelelő javadalmazásukra való érzékeny odafigyeléssel és a munkakörülmények színvonalának biztosításával. Ezek az idegen tulajdonú vállalatokban kialakított elvek, immár saját zsebére menve is érvényben maradtak. A szervezeti működés ultima rációjaként itt végig a profit olvasható ki. De ahogyan McCloskey igyekszik létjogosultságot szerezni annak a látásmódnak, hogy ez a célrendszer nem szükségszerűen elidegenedett a humán erényektől, a nem szükségszerűség alatt értve azt, hogy a gyakorlatban nem elidegenedett ezektől – 4meg4 példáján azt láthatjuk, hogy az instrumentális, racionális szemlélet nem kell ütközzön a humánus management, leadership gyakorlatával. Úgy tudom interpretálni az esetét, hogy a szervezeti kultúra is, de konkrétan *a vezetői karakter, gondolkodásmód és beállítottságok döntőek abban, mennyire tud „humánus” lenni a szervezeti milieu*. 4meg4 esetében továbbá az is látszik, hogy az emberisége nem morálisan meghatározott, például teljességgel elutasítja a vezetői felelősségvállalás 'erény' szóval való összekapcsolását, mely utóbbi „a társadalom által definiált kategória” szerinte. Nála „klasszikusan” azt vélhetjük látszódnia, hogy a profitérdek és a humánus management párban tudnak járni irányultságként, mert az utóbbi támogatja az előbbi célszerű követelményeinek

megvalósítását. De ennek gyakorlatba viteléhez empiriám alapján *szocializált (jelen esetben kifinomult) vezetői karakter is kell, nem csak a CSR-szerű elvek deklarációja.*

4meg4 maszkjának történetei között van olyan, melyben a *gondnokként* való működés sémája látható ki, mikor is kiderül, hogy „a humánus szervezeti döntést igénylő” kérdések nála csapódnak le, például a javadalmazás ügyei, mert ő az „aki végig tudja vinni ezt a történetet anélkül, hogy bárki sérülne, ahol pedig több sérülési pont is van partneri [tulajdonosi] oldalon is, meg a munkavállalói oldalon is”. Ehhez kapcsolódik a maszk másik tétele is, hogy ti. minden vezető strukturálja úgy az idejét, hogy „a szervezet méretétől függően mindig legyen egy olyan [fix heti ciklus], amikor szervezeti problémákkal foglalkozik és nem szakmaiakkal”. A szervezeti ügyekkel való foglalkozásnak megintcsak célszerűségi orientációja van, az emberi erőforrás erőteljes felhasználása, és annak karbantartása, hogy mindenkinek megfelelő és világosan tudott helye, feladata és felelőssége legyen a struktúrában.

A szakmai karakterrel kapcsolatban felmerül még, hogy van valamilyen jelentősége annak, milyen az *együttműködő felek személyes karaktereinek az illeszkedése*. Gabor például tanácsadóként nagyon nehezen tud kapcsolatot teremteni „nagyon lecsupaszítottan bizniszes” alanyokkal. Itt az a megjegyzése is érdekes, hogy „ilyenből nagyon kevés van egyébként”. Az általa a tanácsadásra alkalmazott „kölcsonös utazás” hasonlat kiterjeszthető sok más személyes együttműködést kívánó üzleti tevékenységre, így sejtésem szerint a felsővezetők tevékenységének számos szálára. Külön érdekes kérdés lehet annak tanulmányozása, hogy hogyan gravitálnak egymáshoz a piac szereplői a vezetők személyes karaktere alapján, illetve a szervezeti és személyes kultúra szerint.²⁹⁵ Az is sejthető, hogy a kulturális illeszkedés szerinti vonzás erőssége változó jelentőségű a racionális vonzásokhoz képest. Például a 4meg4 elmondásai alapján kialakuló kép szerint ő tudna üzletet kötni azokkal, akikkel Gabor nem, noha személyes illeszkedése nem lenne nagyobb.

Gabor vezetői fellépésének maszkjában lényegi oldalként a 'benyomást' emeli ki, amihez sok külsődleges dolog tartozik és a „kisugárzás”. A technokrata, professzionalista, lendületes és *odafigyelő tanácsadói kép* keltésének előnyeit ő is tudatosan – mondhatnánk továbbra is, instrumentálisan – értelmezi és kezeli. A szakmai felfogását ezzel tudja pozicionálni, történetesen azzal, hogy nem kapcsolatok árán, hanem egy tapasztalt és odafigyelő szakértőként tud az ügyfél előnyére lenni. Ez nem csak üzenet, hanem az együttműködés módja is egyben. Gabor működési módszere az, hogy az elhangzó ismereteket is maradéktalanul feldolgozza, részben tudatosan, részben tudatosan az intuíciójára bízva a kiértékelést, továbbá feldolgozza a nem elhangzó, de az ügyfél „fejében lévő” körülményeket. Miközben 4meg4 módszertaná-

²⁹⁵ Ha szabad itt ilyet megjegyezni, én például tudatosan törekszem arra, hogy az üzleti életben is a magam számára elfogadható, sőt szimpatikus egyénekkel kelljen együtt dolgoznom, ami ilyen formában szélsőséges törekvés, de viszonylag nyilvánvalónak tűnik, hogy kevésbé tudatosan ez másokkal is így van.

ból az tűnik ki, hogy a hiányzó elemeket egy tanácsadó a szaktudása szerint építi fel, Gabor felfogásában ez részben igaz, számára tudatosan fontos az intuitív feldolgozás, és ez lényeges lépésként már az adatfelvétel folyamán meg kell történnjen, ráérzésekkel. Ezért az intenzív odafigyelés nem külsőség. Az adatfelvétel üzemmódjának intenzitása kellő pillanatban át tud váltani ellenirányú intenzitásba is, mondjuk úgy, szuggesztív üzemmódba, de csak kritikus esetekben.

A profizmus, komolyság, tudományosság és fegyelmezettség maszkjának elválaszthatatlan része Gabor számára, hogy rendszeresen *ki kell mögüle „kacsintani”*. A személyes identitás kacsint ki a szakmai mögül, talán pontosan azért, hogy a személyes identitások között is legyen dialógus (saját értelmezésem szerint). Ez megerősíti a *commedia dell'arte* hasonlat érvényességét a szerep és a személyiség kettősségéről. Annyiban pedig ellene is megy Czar-niawska és társa által a szakmai karakterrel kapcsolatban előnyösként ábrázolt esettel, hogy tudniillik szerintük a vezetői (politikusi) fellépés impression management részének legfontosabb célja, hogy az a benyomás keletkezzék, hogy „semmi sincs menedzselve”, hogy „az álarc mögött megfelelő [személyes] identitás van”. [1995/1992; lásd még itt 143.o.] Úgy vélem, hogy a *szakmai és a személyes identitások kettősségét* alátámasztó empiriámat tovább erősíti Gabor esetében tetten ért (kinyilatkozott) párhuzamos modalitás, a mögöttes *személyiségek párbeszéde*, annak szükségessége. Úgy vélem, ez nem csak az illető művészi beállítottságából adódik. Továbbá ezt instrumentális (üzleti, célszerűségi) előnyökkel is alá lehetne támasztani, nem véletlen, hogy Gabor utódjától elvárná ezt a szellemiséget (xd).

Ypsilon azt állítja, hogy:

„Rólam van egy kép a cégben, ami úgymond valóban az én szakmai vezetőségemből fakad. És emellett vagyok én, amilyen én vagyok, és amilyennek én magamat is meg a közvetlen környezetem ismer, és ez a kettő – ha nem is azt mondom, hogy nincs köszönőviszonyban egymással – de borzasztóan eltér egymástól.”

Ő arra hívja fel a figyelmet, hogy a szakmai képét (maszkját) ő nem tudatosan építette fel, hanem utólag úgy restaurálja a keletkezését, hogy „egy teljesen ösztönösen jövő dolog volt, amivel később szembesítették”. „Miután szembesítettek, utána tudatosult az, hogy vannak bennem ezek a képességek, vagy nem tudom minek nevezzem, tehát bennem van ez a fajta megjelenés – onnantól használja az ember ezt tudatosan”. Ugyanakkor az is közrejátszhat a maszkja kialakulásában, hogy ő nem „ejtőernyősként” került [a céghez], önálló vezetői és intellektuális teljesítményével bizonyította be rátermettségét és „ellátja feladatát”, „végzi a dolgát” (nem pedig „a vezetőket rajongja körül”). Tehát jó részben ez belé vetített „képzet”, amely image-dzsel ő (instrumentálisan) él, de *személyes énjében nem azonosul ezzel*, néha „meg is mosolyogja”.

Miután Ypsilon nem felsővezető, ezért nála a belső maszk „kétarcú”. Egyik arca lefele irányul, ebben a tekintetben barátságos próbál lenni és megértő, de párosítva ezt a „problémákra való nyitottságot” „egyfajta tartással és feszességgel”. Ez a „gondoskodó” maszk „valakikkel foglalkozó ábrázatot jelent”, mely olyan benyomást kelt, hogy rá lehet támaszkodni, de tiszteletet is kell ébresszen. A felfelé irányuló maszk a „pozitív értelemben macsóid”. Ez az „arckarakter” is nyílt és őszinte, de „határozott, kemény arcvonásokkal ellátott”, melyen látszanak „a ráncok, tehát, hogy valamifajta tudás és tapasztalat van mögötte”. Továbbá „tekintélyt kell parancsoljon”.

Xman az Ypsilonhoz hasonlóan nagy kontrasztot lát a vezetői maszkja és személyisége között, és Ypsilonhoz hasonlóan ez a kettősség nem okoz számára diszkomfortot. Itt is fontos a vezetői maszkként értelmezhető tulajdonságok, viselkedési minták célszerűségének tudata, ami az ő esetében hangsúlyosan *tudatossággal* is alá van támasztva, mely tudatosságot a vállalata közvetlenül ösztönöz. Xman esetében a vezetői maszk kialakításában általában nagy szerepet kap a *vállalat közvetlenül erre irányuló oktatási, vezetőképző tevékenysége*:

„Tudatosságon kívül nagyon sok információt kaptam a vállalattól, hogy hogyan működnek az emberek, milyen vezetési stílusok vannak, hogyan működik egy jó csapat, hogyan lehet fejleszteni embereket, mivel lehet motiválni, stb. – ez nekem nagyon sokat segített.”

Ez a tudatosság többek között arra hivatott, hogy a zsigeri döntési hajlamokon felülkerekedjen a mérlegelés – „mit tanultam és mit csinálnék úgy, ahogy kellene”. Xman azonban nem dönt „Mr. Korporatívan Pragmatikusként” (ahogyan én ezt aposztrofáltam az iiA. jelű kérdésimben), hanem a saját szakmai és emberi felfogásával ötvözi egybe az intézményi rációt. A vállalat által támogatott maszkot pedig „általában felveszi és használja azokat az eszközöket, amiket a vállalat tanított”.

A Gabor által fontosnak tartott kikacsintás Xmannél más vonatkozásban jelenik meg, mint kötelező eleme annak, hogy egy vezető a beosztottaival a munkaszituációkon kívül maszk nélkül kommunikáljon, „fogadtassa el magát” a kollégáival. „Fontos azt megmutatni, hogy én is emberből vagyok, nekem is vannak hibáim”.

4.4.5. Vezetők kognitív és viselkedési sémáinak áttérjedése (xt)

A vezetői gondolkodásmódbeli sémák áttérjedésével kapcsolatban (transzfer, multiplikáció) is volt egy explicit kérdésem (iie.). Erre például Xman nagyon tudatosan tudott válaszolni, arra a törekvésére hivatkozva, hogy hatóságiként jellemezhető hozzáállás helyett az „aktív hallgatással” jellemezhető kompromisszum- és megoldáskereső beállítottságot kultiválja csapatában, a működési területén, ami végső soron ténylegesen másmilyen gyakorlatot eredményez.

Ezt a fontos kutatási aspektust más válaszokban is tetten értem, nem csak az explicit kérdésre adottakban. Az aspektusban én nem csak a kérdésben érintett gondolkodási, szemléleti viszonyulással kapcsolatos sémák áttekintését tartom fontosnak értelemszerűen, hanem a cselekvési sémákét is – ez a habitus bourdieu-i felfogásából következik.

Fritz kritikus szemszögéből azt írja le, hogy a 'jelenlegi' vállalatában az alapító tulajdonos cégvezető „igazi kereskedői” [habitus-a] meghatározta a cég működését, azaz a „szemlélete”, miszerint „mindenkinek mindent el kell adni, a pénzügyesnek is el kell adni, mindenkinek az a dolga, hogy eladjon”, illetve „mindenkinek mindenhez érteni kell”. A ilyen működés belső logikáját úgy jellemzi, hogy „az értékesítésen agyon vannak fizetve az emberek, elhitették velük, hogy mindenki azért van a cégben, hogy az ő [kedvükre járjon]”, például „azt amit megígérnek a vevőnek, azt valahogy megoldják”. Ezt a fajta működést a keresleti piac elviszi, de a cégben még nagyon sok tartalék van „bottom-line”, aminek kiaknázását Fritz megcélozta a tulajdonos érdekében, és szerinte a hosszútávú túlélés miatt „rendszer kell vinni” a működésbe. Az alapítók által lefektetett működési rendben is van koreográfia, „csak számomra nem egy elfogadható koreográfia” – mondja Fritz: „mert a zűrzavart is tekinthetjük rendnek – na itt kb. ez van, mindenki azon van, hogy minél többet eladni”.

Nyilvánvalónak tűnik, hogy a céget alapító hős, a generáló aktor sémái strukturáló hatással bírnak a szervezet működésére. A felvetéseim, kutatási kérdéseim szempontjából sokkal inkább a *stabilizálódott szervezeti környezetben* működő vezető gondolkodásmódjának és reakálási sémáinak a továbbterjedése, asszimilációja lenne érdekes, azaz a tézisémet támogató.

Ehhez egy gyenge illusztráció a vezetési stílussal kapcsolatos: Fritz tapasztalata szerint, ha „bratyizós” [modalításban] lépett fel a beosztottaival szemben, akkor „elkényeztetődnek, elszalad velük a ló”. Ebből egy magától értetődő tétel megerősítését olvashatjuk ki, hogy ti. a vezető magatartási stílusa korrelál a vezetettek magatartásával.

Fritztől vett másik illusztráció az, hogy „bevonta” egyes munkatársait külföldi meetingekbe, ami azzal járt, hogy ki kellett menniük külföldre, „kihurcolta” őket. Olyanokat, akik jellemzése szerint „a világban nem jártas, nem eligazodó emberek, nem tudták, hogyan kell kultúráltnak enni nagyobb társágban”. Ne vonjuk kétségbe a mesélőnk ítéleteit, inkább foglalkozunk azzal a kérdéssel, hogy *mi köze van a villának az üzleti élethez*. Fritz: „Amikor a komfort érzése megvan az embernek, akkor már nem csak azon görcsöl, hogy kell fogni a villát”. Martin Heidegger nyomán (lásd 118.o.) gondoljunk arra, hogy az aktornak a cselekvés eszközeihez való viszonya árulja el, éppen mennyire gyakorlatias módon működik az adott szituációban. Ha a vezetői lét részét képező étkezési rítusban a villa elveszíti a jelentőségét és „kézhezállóként” tűnik el a magatartás hivatkozott kontextusában, akkor a patronált fél egy

fontos mozzanatban bevonódott a miliőbe vagy a szubkultúrába. Ezért bizonyosan fontos a „sutaság elvesztése”, bár további, lényegibb következtetéseknek az anyag alapján itt helye nincs.²⁹⁶

Ugyancsak Fritz leírása alapján, amikor arról beszél, hogy fontos a kölcsönös bizalom, akkor kitér arra, hogy a saját működési módja például *reciprocitás* alapján kiváltódik a beosztottakban is: „ha te akceptálsz, hogy vannak olyan dolgok, amihez ők jobban értenek, akkor ők is feltételezik, hogy vannak olyan dolgok, amiben te vagy tapasztaltabb vagy értesz jobban, és meg fogják kérdezni a véleményedet” (xh). És „ez meg a kölcsönös bizalmat és elfogadást tudja erősíteni”.

4meg4 tudatosan von be partnereket és munkatársakat *a saját ízlése, kulturális aktivitása arénájára*. Vélekedése szerint céges szempontból [az ilyen típusú irányított szocializáció] „azért fontos, mert sok mindent megértenek abból, hogy én hogyan gondolkodok”. Vö. maga is ezen az arénán menekült el a yuppie-vá válástól. (xd)

Gabor arról számol be, hogy munkatársai öltözködésében is követik – ezt az üzleti megjelenés célszerűségi módján kell értelmezni, azaz azt sajátították el, hogy milyen képet kell sugallni. A *stílus átvétele* ő az egyes kollegák szakmai magatartásában is tetten éri, ilyen például a visszakérdezés stílusa, vele szemben és az ügyfelekkel szemben is gyakorolva. De a kikacsintás modalitását is átvették tőle. Akivel viszont nagyon régóta együtt dolgozik, attól – úgy véli – az ügyfelek „majdnem ugyanazt kapják mint tőle”. A felsoroltakhoz hozzátartozik, hogy nem szokása előadni kollégáinak, hogyan működnek szerinte a dolgok, inkább csak „pragmatikus” elemeket „csatol vissza”.

Ypsilon azon kívül, hogy Fritzhez hasonlóan tudatosan ad mintát munkatársainak gasztronómiai igényesség terén, már tapasztalta azt, hogy vezetői nézetei átragadnak környezetére. Például tetten érte, hogy egyik munkatársa az ő szavaival és sémáival teremtette le a beosztottját, amiért az nem vette a fáradságot, hogy gondolkodjon valamilyen szituációban.

Nem a vezetői sémák észrevétlen átterjedéséről szól Ypsilon azon megjegyzése, hogy a vezető fontos tulajdonsága, hogy „kellően szájbarágósan tudjon kommunikálni”. Azonban megjegyzése nem független a vezetői gondolatok, elképzelések önálló szervezeti terjedésének problémájától általában. A beszélgetőpartnerem egyrészt arra hívja fel a figyelmet, hogy „hihetetlenül vékony hártván képesek az emberek egymás mellett elkommunikálni”, azaz szerinte *nem a megértésre, hanem a félreértésre hajlamosak* (xd). Másrészt a didaktikus

²⁹⁶ A Fritz beszámolójának általam történő ilyen interpretációja kétségtelenül összeszövődik a saját tapasztalataimmal. Azzal ahogyan kezdőként én is feszengtem munka- és társasági ebédeken és vacsorákon, ezek számomra nem voltak kínos élmények, de élményszerűen maradt meg, hogyan ment el agyam tudati kapacitása arra, hogy az etikett kérdéseit kontrolláljam és döntéseket hozzak erről, miközben üzleti ügyekre kellett volna az energia, valamint az üzleti alkupozíciót is hátráltatta felfogásom szerint az azzal elvileg távolról sem interferáló viselkedési elegancia kezdeti hiánya.

megfogalmazásra való odafigyelésen kívül egy vezető szerint az üzenet terjedésének viszonyait érezve kell tudjon közölni témákat. Egy vezető „ezt nagyon jól érezze, hogy mikor kell úgy elmondania valamit, hogy biztosan az a message jusson el arra a célpontra, ami általa nem is ismert, mert ez általában eljut a legalsóbb szintekig”. Ezek az intelmek értelmezésemben nem csak a leadership tudásához szólnak hozzá, hanem a CSR témák vállalati meghonosításában is fontosak lehetnek. Ennek a – mondjuk úgy – *terjedési mechanizmusnak* a kompetens használatát a környezeti ügyek szempontjából például ott látom lényegesnek (Martha Monroe [2003] cikke nyomán itt írtak alapján, lásd 133.o.), hogy köze van a megfelelő környezeti irányultságok kialakításához, a megfelelő csoportnyomások megteremtéséhez, illetve a dolgozók megfelelő tudatának kialakulásában, hogy támogassák a vállalatban belüli „zöld” kezdeményezéseket, melyek az ő többlet-ráfordításait is megkövetelhetik.

4.4.6. CSR (xr)

A felelősség, mint *a társadalmi szemszögből felelősségként értelmezhető viszonyulás* témáját célozza az utolsó (z.) kérdésblokk. A CSR fogalma a szintetizáló főfejezet megírásakor kapott központi jelentőséget, tehát az interview megtervezésekor és kivitelezésekor még nem volt homloktérben. Viszont CSR-ral egybevágó elemek lettek megfogalmazva kérdések feltevésekor és mögöttes szándékban (legfőképpen a vezető saját felelősségével, mint erénnyel kapcsolatban). Így nem gondolom, hogy vétek azzal, ha utólag e címkét ragaszom az aspektusra, azzal a pontosítással, hogy belőle legfőképpen a 'felelősség' jelensége érdekelt. A felelősségen keresztüli viszony a való világgal.

A vezetői felelősséggel kapcsolatos első két kérdés (zA.) feltevése direkt nincs árnyalva a bevezető szöveggel, itt a vezetői felelősség fogalmának értelmezésére való gyenge befolyásolásom mellett lehetett asszociálni gyakorlati tapasztalatokat. Az első a vállalat iránti felelősségre (történetre) kérdezett rá, másik felhasználta a virtus fogalmát is, a felelősségre mint erényre kérdezve. A 'vállalat iránti felelősség' fogalma nem szorult magyarázatra, de a válaszok szóródtak, például a tulajdonosok érdekeinek képviselője és a beosztottak védelme témái között. A virtus fogalma megütközést keltett általában, de végül jól működött az erény hívószóra (kivéve 4meg4et), úgy érve, hogy végül arról születtek válaszok, amilyen vonatkozásokra kérdésemben gondoltam. A vezetői felelősség kategóriájára lentebb térek vissza.

Ezen kérdésekre előadott történeteket követte az utolsó orientáló szöveg, mely ihletésben „The Corporation” című közismert szerzői dokumentumfilmhez [Achbar et al. 2003/2004] kapcsolódott. (Pontosabban a filmhez kapcsolódó könyvből lett véve [Bakan 2004/2005]²⁹⁷,

²⁹⁷ Nem átallok megjegyezni, hogy a könyvet nem tartom azonos színvonalúnak a kiegyensúlyozottan elkészített filmmel, melyet még az eredeti TV-s verzióban ismertem meg. A könyvet itt szövegforrásként használtam, nem azonosulva a stílusával.

de mivel a könyv interpretációs stílusát nem tartottam megbízhatónak, így utánanéztem más forrásokból, és egyeztettem a végső megfogalmazást jogász barátommal²⁹⁸ is.) A precíz előkészületek ellenére a bevezetőt közvetlenül követő kérdés túl bonyolult lett fogalmazva, és vélhetőleg hallásból nem volt követhető az alanyok számára, mert a bevezetővel együtt egyszerre nagyon sok állítást tartalmazott. De kisebb pontosításokkal (hosszútáv, érintettek) a válaszok általában az elvárt téma medrében voltak. (A hiba alapján viszont plusz interjúzási tapasztalatot szereztem.)

Az ilyen sűrű bevezetéssel feltett bonyolult kérdés (zB.) az volt, hogy: „Vissza tudsz-e emlékezni olyan saját *döntésedre*, ahol a vállalat ilyen [nyereséges működés] *önérdekével nem indokolható hosszú távú szempontok* voltak számodra meghatározó jelentőségűek?”. Erre a fajsúlyosnak szánt kérdésre tehát „a téma medrében” lettek válaszok – és ezek nemleges válaszok voltak, mivel nem fordult elő az alanyokkal ilyen. Itt a tartalom hiánya beszédes: a vállalatok, ahol az alanyaik vezetésben érintettek, **döntési gyakorlatukban nem veszik figyelembe az érintett felek hosszútávú érdekeit**. Ezen általánosító állítás alól 3 CSR-ra rímelő kivételt ismerek: az egyik cég nemzetközi anyavállalatról lehetett volna mondani CSR eseteket, illetve van 2 empiriámban is említett eset, melyeket a végén, a „CSR in Utlish” részben hozom fel.

A fenti kérdésre adott válaszok közül érdemes megemlíteni még a Fritzt, mely ellenpéldát hoz és a dolgozat kritikai szempontjából beszédes. A válasz kontextusa az a bizonyos „általa lelkesített történet” volt, ahol neki a *vállalat hosszú távú (profit-) érdekeinek* érvényesítésére volt koncepciója, amit a feljebbvalói környezete idézett módon kollektívan elnyomott (lásd az első élményről szóló fejezetben). A bevezető szövegemhez csatlakozva itt veszi fel a történet értelmezését újra:

„A [felsőszintű] döntéshozókat a tulajdonosok úgy premizálják, a döntéshozók jövedelme és az évvégi bónusza attól függ, milyenek az árfolyamok, milyen osztalékot fizet a cég, a különböző pénzügyi mutatók hogyan néznek ki. Ők rövid távon vannak érdekelve, őket az ez évi vagy pont ez a 3-5 év érdekli [mely alatt az eredmény terhére kellett volna beruházási költségeket viselni], mert aztán ki tudja hol vannak. Ez ugyanígy igaz a senior management-nek a többi tagjára, akik ugyan picit lentibb szinten vannak. Tehát ezt jó lett volna megcsinálni, de pont az, amit felolvastál, erre hivatkoztak, hogy a tulajdonosok, a részvényesek érdeke az első, és nekik meg az az érdekük, hogy minél magasabb legyen a részvény árfolyama. Az őket nem vigasztalja, hogy 3 évig alacsony lesz, de 3 év múlva milyen jó lesz, mert addig...”²⁹⁹

²⁹⁸ dr. Oláh Zsófia

²⁹⁹ Erre rímelő másik példát lásd: Mintzberg et al. 2002:73 benne a Pilkington Glass esete és kommentárja.

Ökológia. Arra eleve nem számítottam, hogy az alanyaim különösebben lényeges dolgokról számolnak be a környezeti felelősséggel kapcsolatban. Az Ypsilon által az utolsó interjúm utolsó perceiben elmondott klíma-ellenessége kifejezetten ajándéknak tűnt, ezt ki is használtam azzal, hogy a dolgozat egyik első alfejezetét az empíriám eme alig 1,5%-a köré építettem (lásd 14.o.).

A környezetért mint vezetők az interjúalanyaim nem tesznek általában semmit (zd. kérdés). Általában arra sincs ötletük, hogyan tehetnék ezt meg, lásd korábban Ypsilon erre vonatkozó nyilatkozatát. Gabor szelektív hulladékgyűjtésről számolt be a cégében és arról, hogy a rengeteg rossz nyomtatás papírját újrahasználgák. Itt általában a tartalék kérdésre váltottam (zd-alt.).

Mivel *az alanyaaim környezeti attitűdje jellemzően pozitív* – ezt a magánemberi viszonyulásaikra elmondottak alapján gondolom –, ezért értelmezésem szerint leginkább az hiányzik, hogy legyen a „pro green” viselkedésre is követendő mintájuk és normálisként legyen tekintve az ilyen viselkedés miliőjükben. Sajnos ezek az állításaim már intuitívak és spekulatívak. Elvileg meg lehetett volna vizsgálni a potenciális magatartási készségeiket – mondjuk azt, hogy a CSR legitimációs kontextusban és magatartási minták mellett mit tettek volna. Ellenben az ilyen típusú, feltételes módú, „what if”, „gondolatkísérletes” empíriát módszertani szempontból éppen hogy kerültem a valós gyakorlatra való orientáció, és annak a gyakorlati szignifikanciája mellett kardoskodó kutatói beállítódásom miatt. A dolgozatom szintetizáló rész megírása közben keletkezett felvetésem a gyakorlatformáló vezetői közösségekről (lásd 130.o.), úgy vélem, már adna alapot releváns kutatói kérdések megfogalmazására – egy következő dolgozatban.

A kérdésblokkra kapott többi releváns anyagot fel lehet osztani 2 kategóriára: vezetői felelősség és non-profit magatartás.

Non-profit magatartás nem idegen egyik alanyomtól sem, úgy érteve, hogy gyakorolják – leginkább magánemberként. Az is látható, hogy *a személyes identitás ilyen irányultsága átültethető a vezetői identitás gyakorlatába.*

Fritz előző vállalatában kisebb (tízezres) tételekben éves rendszerességgel gyakorolták a jótekonyskodást, például fogyatékos gyerekek, kórház és iskolai rendezvények támogatása javára úgy, hogy ennek nem volt marketing értéke és adózási előnnyel sem járt, sőt a maguk által kigazdálkodott pénzt fordították erre, ráadásul céges policy (szabályok) ellenére tették (mert ez ott központosított tevékenység). Hogy miért? A magyarázat Fritznek problémát okoz, keresve a szavakat rávágja, hogy „társadalmi felelősségvállalásból”. Illetve:

„Én mondjuk mint magánszemély is adakozom ilyeneknek, de ez az én magánügyem. Azt gondolom, hogy a cég is, ha sok pénze van, miért ne adjon?! Nem oszt-szoroz. A cégnek tök mindegy, aki kapja annak meg nem tök mindegy.”

Ugyan céges forrásokat fordítottak játékonyságra, de saját kezdeményezés alapján, és a döntés is helyben született. Ugyanezt a forrást használták fel más, a dolgozatom re-szocializációs témaköre szempontjából érdekes vonatkozásra – csapatépítésre. „A cég [az anyacég] nem ismeri el, hogy az ilyen csapatépítő hétvégének milyen ereje van a hétköznapiakban is, de közben meg hatalmas ereje van, ezek a közös élmények hihetetlen módon építenek egy csapatot”. A *közösségi élmények* erejét igazoló megjegyzéssel kapcsolatban a célszerűség ábrázolásán felül kiemelném, hogy nyilván a szervezeti lét általuk kötelező elemeként felfogott kollektív sémájáról is szól. Amit a szervezet (a csapat, a csoport) kisebb gyakorlati szabályosságok megteremtésével és reprodukálásával magánál is lehetővé tett – lásd a forrás gyűjtése, a szervezés.

A testközeli élmény másik fajtája még közelebb áll a dolgozatnak a vállalatvezetés re-szocializációjáról szóló felvetéseihez. Itt arról van szó, hogyan kötelezi el magát Fritz az egyik játékonysági kedvezményezett mellett. Ez a támogatásra pályázó fél „csinált egy rendezvényt a potenciális támogatók számára, ahol meg lehetett tudni, milyen az a gyerekeket sújtó betegség, amely ellen küzdenek”. A közvetlenebb élmény és a tudás megszerzésén felül Fritz az előadó idős professzor személye érintette meg, azaz motivált.

4meg4 a jelenlegi cégében tulajdonosként a saját pénzüket fordítja játékonyságra (szintén kórházak, gyerek alapítványok javára). Ezt „*kötelező visszaosztási kényszereként*” értékeli:

„Függetlenül a profittól nem érint ez minket negatívan: ez abban a hitben erősít meg minket, hogy abból, amit megtermelünk, igenis vissza tudunk osztani olyan célokra, amire a közösség esetleg nem tud eleget áldozni, tehát nem veszteségként fogjuk fel. [...] Mi a jóérzésünket váltjuk át a jövedelem elengedésével azzal, hogy tettünk valamit, valamiért.”

Ezt a magatartást magánemberként ő régebb óta intenzíven műveli.

Fritz egyik korábbi 'multi' cégében az a szokás, hogy évente egyszer szervezett módon az egyes szervezeti egységek dolgozói elmennek „játzóteret építeni, csavározni, festeni, hegeszteni”. Ypsilon arról számol be, hogy vállalatánál az ő részvételével a management kezdeményezte, hogy évente ehhez hasonló megmozdulásokban vegyenek részt. Itt a management maga számára határozott el ilyen, tudottan a társadalmi felelősségvállalás igényeire válaszoló lépést, mely egy másik előnnyel is kecsegtet a számukra – csapatépítés. Ypsilon esetét könnyen interpretálhatjuk úgy, hogy részben tudatosan, részben tudatlanul, saját ötletekként megélve, komplett mintát vettek át olyan cégek gyakorlatából, mint amilyen a Fritz hivatkozott valamikori cége.

Vezetői felelősség. Ennek, mint írtam, két vonatkozását vetettem fel (zA. kérdés), egyik a vállalat iránt tanúsított felelősség. Ennek egyik karakteres megnyilatkozását Fritz adja:

„Én látom előre azt az irányt, amerre ez a vállalat megy. Itt az új tulajdonos tükrében például tudom, hogy meg kell hozzam sok olyan lépést, melyek emberileg, vagy mint magánszemélynek nem esnek könnyedén, vagy tudom, hogy kellemetlen szituáció, sok embert el kell küldenem, sokaknak meg kell mondani, hogy nem olyan jó mint a többi, stb. De miután a fizetésemet a cégtől kapom, illetve azért vettem ide föl, hogy ezeket a kellemetlen lépéseket megtegyem, ezért meg fogom tenni.”

Ebben a hozzáállásban vélem illusztrálódni *egy vezető gondnoki beállítódását a tulajdonos érdekei iránt*. Fritz a tulajdonos helyett is kiötli, hogy mi lehet számára a jó, elébe menve a követelmények utasításszerű megfogalmazásának. Azt is láthatjuk, hogy egyértelműen a tulajdonos ügyét helyezi más ügyek fölé, értelmezésem szerint, mert így diktálja a szakmai felfogása, története. (xh) A vizsgálat keretein kívül az a megérzésem, hogy vezetői karakterével egyaránt fel tudna lépni más ügyek bajnokaként is, ha arra lenne szocializálva.

A 'felelősség mint erény' szemszögéből Fritz úgyszintén igazolni tudja a fájó reformok végrehajtására való beállítottságát:

„Egy ilyen csapaton belül, azok a jók, akik kiteszik szívüket lelküket – az ezekért való kiállás, vagy az ezekkel való azonosulás, vagy az ő érdekeik védelme, az ő értük való felelősségvállalás, mondja azt az embernek, hogy [a kellemetlen lépéseket] nem lehet elodázni. Az ágyából ki kell a gazt húzni, hogy a tulipánok szebbek legyenek.”

Retorika, a kognitív disszonancia feloldására való törekvés? Gondolom, lehet eszerint is magyarázni. Én kutatóként is úgy vélem, hogy a két idézet mutatja a sokdimenziós helyzetet, melyben a vezető karaktere működik. És látni vélem benne az orientációk döntő szerepét. Abban, hogy *milyen diszpozíciók formálják a gyakorlatot, és melyek maradnak a gyakorlat forgatókönyvén kívül*.

Ypsilon több esetre hivatkozott, amikor a beosztottai érdekét elébe vette a tulajdonosi érdekeknek. Erről, *a dolgozói érdekeket igazságérzet alapján védő* vagy ehhez hasonló hozzáállásról majdnem minden alanyom beszámolt, még a tulajdonosok is. (xd)

Gabor a felelősségvállalást „mindig úgy éli meg mint erényt” és ezt a kollégáinak is súlykolja. Azt, hogy „a döntések következményeit végig kell gondolni, hogy mérlegelni kell, meg előre kell gondolni, komplexen megközelíteni”. Ez trivialitásnak tűnik, de saját tapasztalatom szerint ez nem egy jellemző intelem. Továbbá úgy vélem, hogy a CSR jellegű működéshez alapkövetelményként lehetne utalni az ilyen *felelős beállítódásra* (xd) általában. Hiszen aki az üzleti feladatában nem gyakorol felelősséget vagy nem gondolkodik komplexen, az hogyan fogja ezt megtenni a társadalom, a környezet ügyeivel kapcsolatban?

CSR in Utlish.³⁰⁰ A GE vezetőjének korábbi idézetét (54.o.), mely úgy értelmezhető, hogy a CSR-t (ott környezeti beruházásokat) *profit érdekek* miatt érdemes üzni, 4meg4 állítása bővíti – aki magyarországi nagyvállalat egyik volt fejeként értelmez itt, nem pedig vállalkozás-tulajdonosként:

„Ha vállalatként okos vagy, akkor látod, hogy hosszútávú stratégiában a [társadalmi felelősség vállalása] nagyon erősen kifizetődik. Üzleti hasznossága van annak, hogy a társadalomban lesz olyan híre, ami pozitív. A pozitív hír – nem a [profitról való lemondás esetének konkrét tartalma], hanem az, hogy [az adott vállalat] odafigyelt [az érintett feleire]. Ami azt jelenti, hogy hosszabb távon egy erősebb pozícióból fog indulni a saját profitjáért, mint a többi. Valószínűleg erősebb akvizíciós előnyt jelent a számára. Ezt nem szabad elfelejteni!”

Gabor részt vett olyan társadalmilag érzékeny kampányok kialakításában, melyek „Magyarországon még egyáltalán nem divatos támogatói hozzáállást” kívánnak meg a támogató nagyvállalatok részéről. Véleménye szerint az ilyen hozzáállás (xd) *vállalati kultúra* kérdése. Az ilyen szemléletet gyakorlatba vivő külföldi leányvállalatok vezetőinek nagyon fontos gyakorlati hatását figyelte ő meg abban, hogy a kampány összes piaci szereplőjét megpróbálják az új felfogások felé terelni. (xt) Például elültetik azt, hogy nem azért kell részt venni egy kampányban, hogy a cég logója megjelenjen a vizuális kommunikáció „logóinak erdejében”. Hanem azért, mert a vállalat számára lényeges érték van abban, hogy a vezetője megjelenik „a magasan pozicionált és komoly program patrónusaként”. Az ilyen másságot példájukkal bevezetni kezdő vállalatok kommunikációs vezetőinek is nagyon fontos szerep jut Gabor esetleírása alapján. Amit lefordíthatunk arra, hogy a saját szakmai szubkultúrájukban „meg kell harcolniuk ezért”. És itt sok vonatkozás múlik magukon a *személyeken*, akik lehetőséget kapnak arra, hogy vállalják az új ügyeket. Például azért, mert amikor azt a központi utasítás kapják, hogy „tessék Magyarországon corporate image ápolására megfelelő dolgokat szponzorálni, akkor ezt nagyon sokféleképpen lehet csinálni”. Itt a *megvalósítási lehetőségek kiválasztásában* – Gabor elmondását követve – a kulcsszerephez jutó személyek saját szemléletének, „neveltetésének, kulturális háttérének” és *sorsának* is (xd) perdöntő a szerepe. Abban, hogy milyen tartalommal tölti meg a felülről jövő elvárást és mennyire *terjeszti át másokra* (xt). Annak, hogy „ő tud valami olyasmi szempontot hozzátenni, ami nem szakmai”.

Ugyan a dolgozatom kifejezetten nem a corporate imázs kommunikációjának legkifinomultabb formáinak a térhódítását szeretné támogatni, de az alanyaim által ezzel kapcsolatban elmondottak fontos tanulságokat jelentenek más társadalmilag felelős ügyek működtetésében is, például abban, hogyan kell önkéntes sztenderdek, igényeket alkotni a szakmai szubkultúrákban.

³⁰⁰ Utlish – az üzleti élet pragmatikus nyelve. Lásd 65.o. és lábjegyzet.

4.4.7. Adalék aspektusok

Amint írtam korábban, az interjúmban előzetesen nem keresett aspektus is homloktérbe került a dolgozatban a szintetizáló rész megírásakor, néhány ezzel kapcsolatos interpretáció így jött elő az anyagban, melyet a spekulatív rész megírását követően analizáltam végig részletesen.

Fritz a vezetői maszkjának leírásakor taglalt olyan vezetési módot, mely meglátásom szerint rímel a mintzberg-i '**engaging management**' leadership megközelítéssel (lásd 147.o.). Mintzberg arról ír, hogy a vezető fontosságának nem a hősies és dramatizáló kiállás a mutatója, hanem az, hogy mennyire képes „felszínre hozni az energiákat, melyek az emberekben természetes módon lakóznak”, más szavakkal, mennyire képesek mások fontosságát szerephez juttatni. [Mintzberg 2006/2005:22, Mintzberg et al. 2002:71] Fritz a saját vezetői maszkjába belelátott „nyitottság és kooperatív szellem” kapcsán hasonló szintetizáló képességet rajzolt meg lényegiként:

„Az embernek [felsőbb vezetőként] abban kell a legokosabbnak lenni, hogy a különböző kollegáknak az okosságaiból hogyan tudod összeszintetizálni a globális legokosabbat. Hogy találd meg, hogy abban az adott dologban ki a legokosabb, nem kell neked a legokosabbnak lenni, csak te legyél arra képes, hogy te tudd meglátni azt, hogy ki miben a jó. Utána persze őt használd, amikor abban a kérdésben dönteni kell, az ő tudását, tapasztalatát használd. Ez a szintetizáló képesség, hogy azt tudjad úgy összeszintetizálni, hogy a végén a legokosabb okosság jöjjön ki.”

További áthallás a témában 4meg4-től jön, aki azt állítja, hogy nagyon fontos, hogy a dolgozó „valami olyasmivel legyen megbízva, aminek tudja mi az eleje és mi a vége, és tudja azt, hogy hogyan tud hatékonyan abban a csoportmunkában részt venni, amire felkérted”. Egy másik epizódból kiderül, hogy a bevonás 4meg4 szerint nem csak a vezetett dolgozókkal szemben fontos, hanem az együttműködő partnerrel, az embereivel is meg kell egyezni, miben számítanak a részvételükre. Ez is triviálisnak tűnik, de a gyakorlatban nem biztos, hogy sokan érzik az elkötelezés játékszabályait.

Megjegyzem még, hogy egy teljesen esetinek, a mintám sokadik torzításából jövő kritériumként merült fel – az '*okosság*'. Feltűnő, hogy Fritz és 4meg4 esetében visszatérően és hangsúlyosan, illetve Gabor és Ypsilon fogalomalkotásában szintén hangsúllyal jelenik meg, a szakmaiságukkal kapcsolatos kulcsfogalomként az okosság. Ennek elemzése itt nem lenne helyénvaló – talán csak egy felvetésként, hogy: a ráció és a mérlegelés mechanizmusai is nyilvánvalóan *más-másmilyen gyakorlati megvalósulásokat hoznak a hozzáértés és a gondolati igényesség függvényében*, minden egyéb körülmény változatlansága mellett.

A dolgozatban nem tárgyalt aspektusként került még felszínre az empiriában a '**személyes identitás és szemlélet**'. A személyes identitás szerepéről már tettem megjegyzést korábban a beszámolómban (a maszk és kikacsintás témában).

Anélkül, hogy a CSR fogalmára utaltam volna, 4meg4 azzal összefüggésben, hogy az 'előző' nagyvállalata, miért áldozott fel némi (töredéknyi) profitot olyan társadalmi problémákból való részvállalásra, melyekben (nem okozóként, de) érintett volt, ezt fogalmazta:

„Úgy alakul ki, hogy mindenkinek van valamifajta társadalmi felelőssége ebben a történetben [értsd, gazdasági gyakorlatban], és ennek a társadalmi felelősségnek a felvállalása vagy kezelése – az mindenkinek részben személyes, részben vállalati filozófiai kérdése. Az, hogy hogyan viszonyul hozzá.”

Itt hangzik el a fentebb idézett állítása arról, hogy a CSR-t figyelembe vevő működés a profitérdek szempontjából is előnyös pozíciószerezést jelent. Kétkedésemre a mondanivalója éles kanyart vesz:

„Ez az, amit mondtam az elején: hogy yuppie vagy nem yuppie típusú magatartást követsz – az egy elemi kérdés. Egy yuppie, mint tudjuk, előbb vágja le a barátnőjének az ujját, ha az apósjelölttől pénzt remélhet, csak hogy ne kelljen kifizetnie brókerénél a veszteségeit – előbb, mint hogy elkezdene gondolkodni, hogy [butus] volt-e a tőzsdén vagy nem. Tehát sokkal inkább kívül fogja keresni a hiba okát, mint egyébként egy nem yuppie. És valószínűleg sokkal rövidebb távon, sokkal strukturálatlanabban gondolkodik arról, hogy valójában miért is létezik ebben a világban. Nem kell róla gondolkodnia.”

Ez nyilvánvalóan egy elfogult megnyilatkozás, de lefejtve a dramatizálást az alapgondolata rímel a dolgozatomra. Hasonló alapgondolatból adódik – az értekezésemben végül (például az ezt kereső empiria híján) nem tárgyalt – felvetés arról, hogy a vezetők személyisége, *személyes identitása* és szocializációja mennyire lehet releváns azzal kapcsolatban, hogy *milyen gazdálkodási kultúra és így gyakorlat alakul ki általában*. Nem olyan direkt diszpozíciók tekintetében, amit a dolgozatomban keresek, hanem annál még puhább és áthatóbb vonatkozásokban, melyek az alanyaim megnyilatkozásaiban is itt-ott felvillantak.

4.5. Kutatási kérdések kiértékelése

Mivel a kutatási kérdéseim elméleti vonatkozásait hosszasan elemeztem, illetve közben vázoltam a gyakorlati összefüggéseik kontextusát, valamint az empíriám beszámolójában az előbb több értékelő megállapítást tettem – azaz reményeim szerint már minden közvetett vonatkozást kimerítően interpretáltam, ezért az empirikus kutatásom beszámolóját a kutatási kérdések *közvetlen eredményeinek* értelmezésével zárom le röviden.

4.5.1. A. – az alapállítás kérdéseire értelmezhető válaszok

A kutatásom alapállítása így hangzott:

A vezetők diszpozíciói (gondolkodásmód, szokások, habitus) alakítják a gazdálkodási gyakorlatot.

Ezt az állítást 3 kérdés alapján terveztem alátámasztani vagy elvetni.

A0. Bourdieu szerint definiált habitus empirikusan megfigyelhető-e a vezetői gyakorlatban?

A gyakorlati valóság megfigyeléseiként értékelt vezetői közlések értelmezésem szerint *meggyőzően támasztják alá* a vezetők magatartásába beépült habitus jelenlétét, a kollektív magatartás mechanizmusának egyik alkotójaként ('ma').

Az interpretációm szerint erre utaló konkrét valóságmintákról a 'habitus aspektusának' megfigyeléseként számoltam be, egyrészt az aspektus alfejezetében illetve 'xh' megjelölésekkel másutt. A diszpozíciós magatartási logika jelenlétét a diszpozíciók aspektusának ('xd') megfigyelései tovább erősítik. (Ezen aspektusokhoz sorolt megfigyeléseket nem válogattam szét vezetői és nem vezetői gyakorlat szerint, de az inspirált beszámolók túlnyomó többsége, így egyúttal a habitus és a diszpozíciók aspektusába sorolt elemek, az alanyok vezetői mivoltában történt magatartásáról szólnak.)

A1. A vezetők diszpozícióinak hatása szignifikánsan jelenik-e meg a döntéseikben?

A beszélgetőpartnereimtől származó közlések a vezetői gyakorlat valóságáról értelmezésem szerint *alátámasztják* azt a nézetet, hogy a diszpozíciók meghatározó szerepet játszanak a vezetői magatartás eredményeiben, így a döntések konkrét kimeneteleiben és a gyakorlat megvalósulásaiban. Ez a meghatározó szerep több formában érhető tetten értelmezésem szerint:

- mint implicit diszpozíciós manőverezési keret, tehát nem szembetűnő korlátozásként;
- mint döntést orientáló gondolkodásmód, reagálási készenlét, nem megkérdőjelezett ítélet;

- mint szocializált viselkedési minta;
- mint magatartási képesség;
- mint tudatos és instrumentálisan felfogott fellépés.

Ezek a formák nem markánsan jelennek meg, egymással összemosódnak.

A tetten ért diszpozíciós logikára egyértelműen jellemző, hogy *kollektív összejátszásban* valósul meg (negatívan átfogalmazva: a miliő fogalomalkotási ellenállásában vagy cselekvési mintázatai ellenében – nem). Itt a bourdieu-i elmélet a cselekvés kollektív jellegéről egyértelmű visszaigazolást nyer. A vezetői magatartás mintái úgy tudnak megvalósulni, ha valamilyen határozott illeszkedés alakul ki a kollektív gyakorlattal és a mezővel (a szervezettel, a piaccal). Ebben az illeszkedésben a személyes identitás is szerepet játszik.

A vezetői diszpozíciós logika mintái az empiriát nézve is láthatólag számos szocializációs forrásból származnak (család, iskola, nemzeti kultúra, szakmai és más szubkultúra, intézményi miliő, közvetlen munkatársak, tanfolyamok).

Meglátásom szerint a vezetők magatartása tudatosabb mint a vezetetteké. Ezt jelzi például a vezetők szakmai identitásának felépítettsége. De ezt a reflektív rációt, a célszerűségek értelmezésével jól indokolt magatartási maszkot is úgy látom és tudom értelmezni, hogy a gyakorlatban diszpozíciós működési elvként érvényesül, mert például nem eseti mérlegelésként kerül alkalmazásra, hanem intuitívan vagy másképpen tudatlanul reaktívan, azaz beépült reagálási sémaként.

A közölt esetekből és az előadott értelmezésekből józan ész szerint adódik a diszpozíciók hatásának szignifikanciája a vezetők magatartásában. Gyakorlati, *szubsztantív szignifikanciája*.

A döntési szituációkra fókuszált kérdések alapján adott, hogy a vezetők áttételesen megfigyelt magatartásának érdemi részét a döntésekkel kössük össze, így adódik a döntésekre gyakorolt szignifikáns hatás alátámasztása.

Az empiriám azonban *nem tudott* konkrét vezetői döntések történeteiről megfelelő anyaggal szolgálni. Ezért a kutatási kérdésekre az előbbi áttétel segítségével (a magatartás és a döntési szituáció összekapcsolása alapján) adok igenlő választ. Holott a döntésekben szerepet játszó mechanizmusok jelentőségét konkrét döntési szituációk és kontextusuk behatóbb elemzésével kell értelmezni. Önmagában a diszpozíciós logika szignifikanciájának tetten érése csak első lépésnek tűnik a kérdés kutatásában.

A2. A vezetői diszpozícióknak van-e multiplikatív hatása a szervezet végrehajtó munkatársainak diszpozícióira?

Az empiriából az is jól kivehető, hogy a szervezet végrehajtó munkatársai szintén a habitus meghatározottságai szerint működnek. Ilyen általánosító értelmezést a habitus és a diszpozíciók aspektushoz sorolt egyes megfigyelések (állítások, történetek, ítéletek) támasztják alá.

Mivel a vezetők diszpozíciói és a környezetük, például a szervezeti mező, közötti illeszkedés szükségszerűségéről szóló megfigyelések az empiriában meglehetősen beszédeseek, ezért már ezen az alapon is arra a következtetésre tudok jutni, hogy az aktív és közösséget alakító szerepet játszó (norma-képző) vezetők diszpozíciói bizonyosan beépülnek a kollektív magatartásba, sőt ez a hatás meghatározó lehet. Ez a *következtetés is áttételes*.

Az empiria direkt megfigyelései a vezetői beállítottságok, gondolkodásmód és más orientációk munkatársakra való átterjedéséről értékelésem szerint *nem érik el* azt a számosságot vagy mélységet, hogy ebben a kérdésben egy általánosítást alátámaszthatnának.

A vezetők és a munkatársak diszpozíciói közötti konfliktusokról szóló beszámolók pedig bizonyosan szólnak arról, hogy a vezetők gondolkodásmódjának és cselekvési szabályosságainak átterjedése a munkatársakra nem mechanikus, nem feltétlen.

Továbbá a szervezetnek a vezetői diszpozíciókat szocializáló egyik közegként játszott szerepéből a kérdésben szereplő hatással ellentétes irányú hatás is kiolvasható. (Ez az ellenkező irányú hatás nem mond ellent az 'A2' kérdés pozitív válaszának, csak árnyalja azt).

Ezek alapján az a következtetés látszik fontosnak, hogy a vezető és a szervezeti mező, azon belül a vezető és a munkatársak közötti illeszkedés kölcsönös hatásokban alakul, mely mechanizmusra az *összejátszás* fogalmát lehet alkalmazni. És ezen belül kellene vizsgálni a vezetők sémáinak átterjedését a szervezeti kultúrára. (Megintcsak az ökológiai kihívások kontextusában).

Összességében pedig az 'A' állítást arról, hogy a vezetők diszpozíciói alakítják a gazdálkodási gyakorlatot, az empiriám alapján tarthatónak vélem, noha hiányosan alátámasztottnak.

4.5.2. B. - a befolyás kérdéseiről

A kutatásnak az elmélet *alkalmazásával* kapcsolatos (operacionalizálható) állítása az volt, hogy:

A vezetők diszpozícióinak változása befolyásolható kívülről (manipulálhatóak).

Első kérdésem ezzel kapcsolatban az empiriában kereste a választ:

B1. Kimutathatóak-e hasonló befolyásoló mechanizmusok a vezetők gyakorlatában?

(A kérdést a kiinduló állítás pontosítja, miszerint a gyakorlat külső befolyásoltságán és befolyásolhatóságán van a hangsúly.)

Értelmezésem szerint ezen kérdés mögé *nem sikerült elegendő számú vagy mélységű empirikus* megfigyelést, beszámolót felvonultatni.

Mindazonáltal az 5 beszélgetésben megjelennek azok a – mondjuk úgy – *komponensek*, melyek a szervezeti gazdálkodási gyakorlatnak a vezetői diszpozíciók külső meghatározottsága általi befolyásoltságát igazolják. Illetve a gyakorlat befolyásoltságának olyan komponensei jelennek meg, melyek az idevonatkozó spekulatív felvetésemben is központi szerepet kapnak: mint *a társadalmi minták hatása, a vezetői szubkultúra mintái, a közösségi összjátás, a szervezeti mezővel való illeszkedés nyomása, a személyes érintettségéből adódó sémák átvitele a vezetői gyakorlatba, az élmények alapján zajló tanulás, a vezető jelen időben zajló szocializációja*.

Amint a fenti kérdésekkel kapcsolatban is, itt is kétségtelenül hajlamos lehetek az értékelés torzítására a megerősítő értelmezések javára. Úgy vélem, hogy a kérdések mögötti sejteknek érdemben ellentmondó megfigyelések nem képződtek, ellenben az általam megerősítőnek vélt megfigyeléseket közreadtam, így a felsorolt komponensek kontroll jellegű interpretációjára a lehetőség adott.

B2. Vázolható-e befolyásolási program a döntésekre hatással bíró diszpozíciók megváltoztatására – konkrétan az ökológiai viszonytal kapcsolatban?

Erre a kérdésre a szintetizáló főfejezetben adtam *igenlő* választ. Az ottani felvetésemmel, azaz *a vezetők gyakorlatának formálása érdekében kialakítandó irányított re-szocializációs közösségek* vázlatával kapcsolatban az empiriában több összhangban lévő mozzanatot is vélek látni. Ezek megfelelnek az előző felsorolásnak, hiszen ugyanezen komponensek orientáló hatásaira alapulhatna a vázolt program. (Lásd 130.o.)

Ezt a kérdést megelőző kérdésekre adott, empiriát interpretáló válaszok, ha nem is támasztottak alá lényeges általánosításokat olyan vonatkozásban, mint multiplikatív hatás és manipulálhatóság, de semmiképpen nem mondtak ellen a felvetésnek megítélésem szerint.

Az empiria alapján adódott egy a 'B2' kérdéshez kapcsolódó sejtés, miszerint a környezet-érzékeny (pro-green) vezetői viselkedési minták elsajátításában fontos tényező lehet a személyes identitás (mely például részben összefügg a gondolkodási igényességgel, a léthez való viszonyulással, a norma-képző magatartási hajlammal).

4.5.3. A mintaválasztásból adódó következtetések

A tervszerűen keresett kutatási eredményeken túl ide kíváncsiaknak a menet közben keletkezettek, melyeket a mintám sajátosságából adódó következtetéseknek vélem.

Az empíriám alanyait utólag úgy lehet jellemezni, hogy: *a felsővezetéshez közeli, a vállalati felsővezetői kultúrában részben érintett, jellemzően a vállalati valóság alkotó módon való alakítására beállítódott (mondhatnánk: norma-képző) egyének mintája*. Az ő beszámolóik alapján képződött az empirikus anyag, amiből a diszpozíciós logikának a vállalati valóság konkrét megvalósulásában játszott szerepét próbáltam tetten érni.

A beszámolók saját benyomásom szerint ténszerűek, őszinték – hitelt érdemlőek. Sejtésem szerint, ha nem barátaim lennének a beszélgetőpartnereim, az empíriám sokkal kevésbé tartalmazna mélyebb megnyilatkozásokat. A mélyebb, őszintébb megnyilatkozások a témám szempontjából fontosak, ezért a mintából adódó jelentősebb torzítások saját megítélésem szerint vállalhatóak.

Az egyik ilyen torzítás – a karakteres és aktív személyiség. Ez több következtetésre is inspirált. Egyrészt a tervezett kutatói szándékom ellenére nagyon fontos vezetői aspektusnak mutatkozott meg a személyes identitás. Megalapozott kutatási kérdésként merül fel: **a személyes identitásból adódó diszpozíciók meghatározó szerepe a vezetői magatartás és döntések konkrét megvalósulásában**. Állításként ez számos szépirodalmi valóságábrázolás alapján triviálisnak tűnik. A vezetőkre vonatkoztatott kutatás szférájában nem tudom még, hogy mennyire az, a kutatás ráfordításkorláta miatt itt már nem járhattam utána. Ezzel kapcsolatban felmerült bennem, hogy a kérdés megfelelően realisztikus későbbi elemzéséhez talán a kutatásomban alkalmazott személyesen közeli viszony még inkább nélkülözhetetlen kellék lehet, mint a jelen kutatás szempontjából volt.

Másrészt felvetődik, hogy a „nem yuppie” *szemléletű, karakteres és proaktív személyiségek fontos szerepet játszhatnak a CSR agenda által igényelt gondolkodásmód és magatartásformák elterjedésének kezdeti stádiumában*. Ahogyan például a kapitalizmus 'take-off' fázisában is bizonyos karakterek játszottak meghatározó szerepet.

5. Lezáró összegzés

Megismételve egy leírt passzust: A dolgozat lényegi mondanivalója arról szól, *hogyan lehet az ökológiai krízisre reagáló társadalmi változás erőit a vállalatok gyakorlata felől hozni működésbe úgy, mint az ökológiai ügyre érzékeny magatartási orientációkat, beállítottságokat*. Nem végrehajtani a szervezetekkel a változás programjait, hanem a változás vektorait intézményesíteni a gyakorlatuk implicit mechanizmusában. Ehhez kapcsolódó kérdés, hogy a környezeti szempontokra egyre érzékenyebb közfelfogás, a vállalatok legitimálódó társadalmi szerepvállalása, illetve a vezetők (itt kondicionálhatónak látott) környezeti irányultsága hogyan kerül *szinkronba a szervezetbeli közösség működési szabályaival*, a gyakorlati megküzdés (megbirkózás) *szabályosságaival*, a management és az operáció stílusával. Itt a szabályosságok és stílus fogalmaival a bourdieui elméletben 'habitus' által leírt *kollektív magatartási mechanizmusra* utalok, és kerülöm a tágabb értelmű 'szervezeti kultúra' fogalmát.

5.1. Összegzés

A dolgozat azzal a céllal készült, hogy szintetizáljon egy elemzést a diszpozíciós logika gazdálkodási gyakorlatban betöltött meghatározó jelenlétéről, illetve ennek *a szervezeti működésben jelen lévő, kollektív cselekvést animáló mechanizmusnak a gyakorlati (szubsztantív) jelentőségéről* – aktuálisan a gazdaság előtt legnagyobb kihívásként álló ökológiai krízishez való alkalmazkodásban. Ezt a célt reményeim szerint sikerült elérni.

Az empirikus kutatás eredményeivel értelmezésem szerint lényegében sikerült alátámasztani az ilyen elemzés indokoltságát és valóságszerűségét. Az eredmények alátámasztják azt, hogy a diszpozíciós szabályosságok szignifikáns szerepet játszottak az interjúalanyok által elmondott, a gyakorlati valóságból vett esetekben, melyek a kollektív vállalati működésről szóltak a vezetők szemszögéből nézve. Megalapozott interpretációként körvonalazódott az is, hogy *a gondolkodásmód és a diszpozíciós cselekvési sémák rendszerré állnak össze az interjúalanyok vezetői szakmai identitásában*, illetve ilyen rögzült rendszerként *meghatározzák a vezetők szervezetben gyakorolt, involvált magatartását*. Az empiria alapján kialakult megítélésem szerint, *a szakmai identitás diszpozíciós interpretációjának nem mond ellent az sem, hogy a vezetői identitás szabályosságai jelentős részben tudatosultak illetve instrumentálisak*. Továbbá azt is látni vélem az eredményekben, hogy a vezetők beállítottságai gyakorlati szignifikanciájukat akkor nyerik, *ha össze tudnak játszani a szervezeti milieu kultúrájában működő irányultságokkal, koreográfiákkal* (amit Bourdieu a habitus és a mező viszonyaként ír le).

Ilyen módon az eredmények összhangban vannak a szintetizáló szövegrészben (a nem empirikus részben) kidolgozott normatív felvetéssel is, mely a vezetők gondolkodásmódját és gyakorlatát befolyásolni képes szervezeteken felüli intézményekről szól. Ahol egyrésztől *a kritikus társadalmi ügyeknek megfelelően orientálható lehetne a vezetői szubkultúra (annak közös identitási metszete)*. Másrészt az így (ott) *orientált vezetői cselekvési potenciálok* szinkronizálhatóak lehetnének *a társadalmi szerepvállalásra nyitottabb szervezeti működéssel* (egy-egy vezető saját vállalatának gyakorlatával), illetve *azokkal a konkrét társadalmi jelentőségű ügyekkel*, melyekben az adott vállalat érintett.

A dolgozat felfogásában *a vállalatok lesznek érintettek a társadalom ügyeiben – például externális hatásaik révén –*, nem pedig a társadalom a vállalatokéban. Más szavakkal: a vállalatokat értelmezhetjük a társadalom ügyeit befolyásoló érintett félként, és nem a társadalmat a vállalatok egyik érintett feleként, stakeholder-eként. Így logikusnak látszik, hogy **a társadalmi ügyek feldolgozása prioritásként kezelt feladatuk legyen**, mintegy szolgáltatásként. Ennek a vállalati **szerepvállalásnak, elkötelezettségnek a kialakulását és reprodukálását ösztönző egyik lehetséges intézményt vázolja a dolgozat**, valamint empirikusan is próbálja igazolni, hogy *a vezetői beállítottságokat szocializáltabbá lehet tenni*. A kutatás empiriája arra enged következtetni, hogy tetten érhetőek ezek a beállítottságok, melyek az **irányított re-szocializáció** célpontjai vagy meghonosítandó eredményei lehetnének.

A kutatás normatív vonatkozása (a vezetők re-szocializálásának intézményeiről) az intézkedések egy olyan lehetséges irányát vázolja fel, amely a gazdálkodási szférán belüli ökológiai alkalmazkodás előmozdítását szolgálná. A változások ösztönzése során az ösztönzés belépési felületeként a vezetők szubkultúrája szolgálhat. Ilyen intézkedés – *a vezetők szakmai identitásának kiegészítő szocializálása az ökológiai ügyekre érzékeny gazdálkodás irányába*. A dolgozat interpretációi és eredményei ezen az úton haladva felhasználhatónak tűnnek mind a vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) agendája által szorgalmazott *megfelelési hajlamú*, azaz követő magatartásra berendezkedő vállalatok, mind a *proaktív magatartási hajlamú*, azaz minta- (norma-) képző vállalatok esetére. Végeredményben a gazdálkodási szférán belüli **önkéntes ökológiai standard-alkotás intézkedési lehetőségeiről** van szó, az aktív ökológiai szerepvállalás gazdálkodási sztenderdjéről. A szociológiai nézőpontból realisztikus intézkedések színpalak mögötti oldala az, aminek a vizsgálatához a tézisem szintetizáló része és empiriája hozzákezdett.

5.2. Lényeges értelmező megállapítások és következtetések

Kutatásomban a gazdálkodási gyakorlatot közösségi jelenséggént tekintem, amelyben a közös beállítottságok és történetek szerepét emelem ki. A kollektív gyakorlat logikájának ilyen diszpozíciós felfogásával közelítem meg a szervezeti működés értelmezését, különösen a vállalati irányítás, kormányzás, ellenőrzés (corporate governance) működését. Ilyen értelmezés következtetései alapján kidolgoztam egy vázlatos elképzelést a vállalatok 'kiegészítő szociális fejlesztéséről' a társadalmilag felelős – azaz társadalmi szerepet vállaló, a társadalmi szerepeiket vállaló, a társadalom felé jobban elköteleződött vállalatok irányába. A kutatást az ökológiai krízis társadalmi és gazdasági gyökereinek ugyanilyen diszpozíciós felfogása inspirálja.

A dolgozat lényeges megállapításait feloszthatjuk 4 kategóriára: (1.) amelyek a *cselekvési logika* felfogására vonatkoznak, illetve (2.) amelyek e felfogást a *szervezeti management* terén alkalmazva adódnak, vagy (3.) amelyek a *környezetgazdaságtan* kontextusában vannak értelmezve; végül mindezekből kikövetkeztethető még egy kategória – (4.) a *vállalati és a vezetői szerepvállalás fejlesztésének* egyik lehetséges vázlatának megállapításai.

5.2.1. Cselekvési logika

- a.) Dolgozatomban amellet érvelek, hogy *a kollektív magatartásban a diszpozíciós logika egyenértékű mozzgóként és irányítóként játszik szerepet a tudatos mérlegelés logikája mellett*. A szociológia számára megfogható szabályosságok így a gazdálkodási valóság egyenértékű leíróként tűnnek fel a főáramú gazdasági tudományok által preferált szabályokon túl. Abban a kiválasztásban, hogy a gazdaság intézményeiként és gyakorlatként milyen *konkrét megvalósulások* jönnek létre, a szabályos folyamatok mellett egyenértékűen közrejátszanak (mint szabályosságok) a közösség magatartási és fogalomalkotási sztereotípiái, valamint a közösség története és élményei. (Tehát számos gazdaságilag logikus alternatíva sosem válik valósággá, sőt mérlegelésre sem kerül, sőt tudomást sem veszünk az alternatívák létezéséről; ellenben a valóság számos intézményének, dolgának és szokásának racionalitása csak az önmaguk konkrét megvalósulásából adódó helyzetnek megfelelő, azaz tendenciózus értelmezési kontextusban indokolható.)
- b.) Egyfajta realisztikusabb ábrázolásban *a kollektívan játszó és közös narrációval rendelkező egyének magatartása* úgy kezd kirajzolódni, mint amelyet a *mechanizmusok egyvelege animál*, olyan alkotókkal mint például: a habitus; a vallott társadalmi szabályok; a diszkurzív racionalitás (explicit kollektív számítás); az egyéni önös számítás; a jelentés-egyeztetés a kollektív és a személyes között; a kreativitás; az ítéletalkotási heurisztikák; az interperszonális viszonyok diszpozíciói; emóciók és indulatok; a cselekvés meg-

testesített (pszichikai) devianciái. A magatartás ezen alapelvei vagy modalitásai átlapolódnak, egymásba hatnak – nem időosztásos módon (statisztikai frekvenciával), hanem *egy szituáció pillanatfelvételében is keverednek*. A 'tudatosság' ebben a felfogásban már nem úgy különül el, mint egy magatartási mechanizmus, hanem *ugyanúgy az egyes alkotórészekből adódik össze*.³⁰¹

- c.) Egy ilyen (a pozitivista világképet kiegészítő) szociálisan realiztikus modell „használató elméletként” leegyszerűsíthető a **habitus** mechanizmusára is – ezzel a redukcióval él a dolgozat. A 'habitus' koncepciója szerint: **az egyénekben lakozó közös diszpozíciók bizonyos strukturáló logikával szervezik és orientálják a kollektív magatartást**. Itt az emberek által megvalósított tevékenységek a történetiségükkel meghatározottan alakulnak ki, és egy tartósan szabályozottan működő valósággá állnak össze. A habitus *az ügynökök* (emberek, intézmények) játéktérbeli magatartásának egyik, de itt meghatározónak tekintett mechanizmusa, alapelve, amely alapelv *éppen a játékban való bevontságukból (elkötelezettségükből) adódó szabályszerűségek (diszpozíciók) rendszerén alapul, mely rendszer a játékosok közös kognitív és akciós sémáiból alakul ki*. Az egyszerre több mézőn (játéktérben) is alkalmazott diszpozíciók a habitus-ba illeszkedve egyedi rendszerré állnak össze, és a fogalomalkotási illetve egyben cselekvési vektoroknak ez az együttese *újratermeli az egész játékot*, azaz a kollektív magatartások logikáját és szcénáit.
- d.) Az ilyen felfogásban dominánssá váló történeti, narratív, származási faktoroktól, vagyis együttesen *a generatív tényezőtől idegen, hogy egy gazdaságiként interpretált szférára (és egy-egy időmetszet mintájára) korlátozzuk a gazdálkodási gyakorlat értelmes (szignifikáns) kontextusát*. Az, amit a gazdálkodási gyakorlat piaci játékszabályok szerint működő gazdasági szférájának értékelünk, genezisében, reprodukciójában és funkciójában kiszakíthatatlan az antropológia, a szociológia és politológia felségterületének tartott szférákból, valamint a konkrét történetiségből.
- e.) *Az egyéni és a kollektív magatartás ilyen, társadalmi szempontból realiztikusabb ábrázolásmódjában a bevontság, a szerepvállalás, a szolgálat, az elkötelezettség (engagement) logikáját kell hangsúlyozni*, ahol a magatartást inkább a **részvétel** szabályaiból eredeztethetjük, mintsem a célok és eszközök dimenzióiból, vagy a kalkulálható szabályok követéséből. Ebből adódik a 'miliőjébe ágyazott egyén' és a 'milieu történetét hordozó ügynök' típusú ábrázolásmód, melyet '**közösségi formátumként**' címkézek.

³⁰¹ Az alkotók felsorolása nyilvánvalóan nem kimerítő és nem koherens, hiszen csak a kirajzolódó felfogást hivatott illusztrálni.

5.2.2. Szervezeti management

- f.) A vezetők által hordozott beállítottságok, pontosabban **diszpozíciók** jelentős mértékben meghatározzák, hogy a lehetséges *alternatívák közül melyek válnak megvalósult gazdasági illetve szervezeti gyakorlattá*. Ehhez hozzátartozik, hogy a valóság ténylegesen idomul a belevetített tendenciózus interpretációkhoz. Tehát a vezetők *a gondolkodásmódjuk által is konstruálják a szervezeti valóságot*, azon keresztül pedig a gazdasági valóságot általában.
- g.) Dolgozatom számára (kutatásomban) leginkább *a vezetők által hordozott habitus* érdekes. A közösségi formátum szerinti felfogásból (ábrázolásmódból) következik, hogy ez a habitus nem a vezetők individuumának tulajdonsága vagy magatartási elve, nem is a sokaságuké. A **vezetői habitus azoknak a kollektív milióknek a jelensége, amelyekben a vezető működik vagy szocializálódik** – épp annyira a hordozóihoz (vezetőkhöz), mint amennyire a mezőikhez (szervezethez, szubkultúrához, piachoz) kötött jelenség, ahol a vezetők tevékenykednek, vagy ahonnan származnak.
- h.) A vállalatvezetők gondolkodási és reagálási *kultúrájának megváltoztatása hatásában eredményes intézkedési tér lehet a vállalati gazdálkodás kiegészítő, radikálisabb szocializálása érdekében*. Emellett a viszonyossági logika alapján a vezetők mentalitásának egyébként is együtt kell változnia a környezettel és a szervezettel, ahogyan a kontingencia elmélet szerint a szervezetnek is illeszkednie kell a környezete átalakulásához. *Jelenleg a szervezeti környezet egyik leginkább kritikus átalakulási terének az ökológiai problémák miatt napirendre került társadalmi változások látszanak*.

5.2.3. Környezetgazdasági indokok

- i.) A szimbolikus, 'jelentés-kultiváló' gazdaságunkban (mondhatnám az illúziók gazdaságában) – mely részben a hiperrealitásban zajlik – *a fogyasztás/termelés lehetséges gyakorlati megvalósításainak számos variációja van. Az aktuálisan populáris, konkrét megvalósulás* pedig jóval inkább egy történetiség és egy kultúra produktuma (inkább szubjektíven meghatározott), mint a „hagyományosabb” társadalmi keretekben volt (gondoljunk itt a 19. századra). A mai berendezkedés *kevésbé indokolható objektív szükségszerűségekkel*, mint a korábbiak. Így az egyes javak tényleges megvalósulása és az emberi funkcionálásokban betöltött szerepe (például a *minőségük* és annak gyakorlati szerepe) a piac szereplői közötti egyeztetés („jelentés egyeztetés”³⁰²) terméke. Vagyis a **'közösén konstruált valóság'** fogalma nem csak a poszt-modern elméletek módszertani eszköze (egy értelme-

³⁰² Tim Jackson (2004) "Consuming Paradise? Unsustainable Consumption in Cultural and Social-Psychological Context" in Hubacek, K., Inaba, A. and S. Stagl (eds) "Driving forces of and barriers to sustainable consumption", Proceedings of an International Workshop, University of Leeds

zés), de a társadalmi valóságban, a gyakorlatban is tért hódító, korszerű, reális fejlemény (vele együtt a hiperrealitás növekvő súlya, a jelentés-egyeztetés teremtő szerepe). **A kollektív értelmezés, a hiperrealitás, a jelentés-egyeztetés fejleménye a gyakorlatban értelmezi át a gazdaság társadalmi szerepét** (kiváltképp az anno, a főáramú gazdasági világnézet kialakulásának korszakában érvényes, „objektívebb” társadalmi helyzethez képest).

- j.) A természeti környezet szempontjából negatívan szignifikáns (káros) viselkedési, életviteli, üzletviteli sémák nem felületi jelenségek a mai társadalomban, hanem a társadalmi működés jelenlegi megvalósulásának elválaszthatatlan, immanens sajátosságai. Miután az (objektív) gazdasági probléma az „1930-as keynes-i kritériumok” szerint³⁰³ megoldódtnak tekinthető, le kell kerülnie a napirendről, és ezzel együtt a gazdaságot fetisizáló berendezkedés is módosulhat. Ennek egyik következménye lehet a **szocializáltabb vállalat** modellje, ahol a vállalatnak *magától értetődően kell gondoskodnia a társadalom ügyeiről*, ha érintett bennük. A társadalmi ügyek egyik kritikus aloscete – az ökológiai.
- k.) Amennyiben a társadalmi ideológia, a gondolkodási kultúra részévé válik az az irányelv, mely szerint az ökológiai probléma megoldása indokoltá teszi, hogy a gazdálkodó szervezetek a pénzügyi teljesítményükkel azonos prioritással kezeljék a fenntartható gazdálkodás szempontjait – úgy ennek a társadalmi elkötelezettségnek (*social engagement*) intézményeit a gazdálkodó szervezeteken belül is meg kell teremteni és ott reprodukálódóvá tenni, mint szociológiai szempontból realisztikus mechanizmust. Ilyen implicit intézmény lehet a **fenntarthatóság szempontjából szignifikáns diszpozíciók** dominanciája a gazdálkodást meghatározó habitus-okban – ami a gondolkodási és magatartási kultúra megváltozásával együtt várható fejlemény, de kívülről is inspirálható.
- l.) Ha az 'érintett felek' (stakeholder) fogalmával értelmezzük a vállalatok társadalmi felelősségét, akkor némileg torzítjuk a környezetgazdaságtan által preferált nézetet, mely utóbbi szerint a gazdálkodó tevékenység externális hatásai jelentik a problémát. Ilyen szempontból kevésbé torzító, **ha a vállalatot értelmezzük érintett félnek** a CSR agendájára kerülő ügyekben. Ily módon *a cselekvéseivel összefüggő társadalmi érdekek feldolgozása a vállalat főtevékenységének részévé kell váljon* – így intézményesítetten, szándékolt módon beépülve a döntéshozásba, a gondolkodásmódba illetve zsigeri gyakorlatként a mindennapi szervezeti mikro-tevékenységek összjátékába.

³⁰³ Értsd, a Keynes 1930-as esszéjében [1930/1963] található gondolatmenet szerint.

5.2.4. Vállalati és vezetői szerepvállalás fejlesztése

- m.) A gazdaságot az ökológiai fenntarthatóság felé elmozdítani a vállalatok gyakorlata felől érdemes, például konkrétan *a vezetői szubkultúra diszpozícióinak irányából is. Az ökológiai felelősség a vezetők szakmai identitásának és gyakorlatbeli ügynökségének beépült részévé kell váljon – mégpedig **gondnoki beállítódásként*** (a tulajdonosok felé elvileg mindenkor gyakorolt ügygondnoki, bizalmi felelősség mintájára). Amennyiben a környezeti ügy gondnokságára irányuló, ilyen neutrális (moralizáló modalitástól mentes) beállítódás beépül a vállalatvezetők magatartásába, ez a CSR-jellegű gyakorlat, a fenntartható gazdálkodás jelentős kihatású elemévé válhat – főképpen azáltal, hogy *a természet döntéshozókba és miliőjükbe ágyazott érintettsége eleve strukturálni fogja a gyakorlat felfogását*, a stratégia-alkotó tevékenységeket, mások tevékenységét. A vezetők környezeti ügy iránti gondnoki beállítódása mint célkitűzés úgy is átfogalmazható, mint a (társadalmi felelősség a esetét képező) **ökológiai felelősség szocializálása** a vállalat-vezetői szubkultúrában.
- n.) Annak érdekében, hogy a természeti környezet ügye a vállalatoknál minden olyan viszonylatban, amelyben egy vállalat érintett, a magatartásukba beépített belső üggyé váljon, az egyik lehetséges *intézkedési út a vállalatvezetők fogalomalkotását és gyakorlatát formáló irányított re-szocializáció*. Az első lépés az ilyen szocializáció *intézményeinek kialakítása* – a vezetői gyakorlatot formáló, re-szocializáló közösségeké, amelyek a vezetők szubkultúrájának speciális közösségi intézményeként, vagy a meglévő intézmények programjainak kiterjesztéseként jöhetnek létre és működhetnek – *a ma populáris szakmai, státusz- és doktrínális közösségek mintájára*, illetve a hozzájuk kapcsolódó szocializációs gyakorlat és formák mintájára, mint amilyenek a professzionális és iparági közösségek rendszeres találkozóai, konferenciái, a kereskedelmi és szakmai vásárok, kiállítások, a szakmai tréningek, folyóiratok és interaktív fórumok (illetve a helyi szervezetek rendezvényei, a klubjaik, egyéb kölcsönhatási szokások és találkozási pontok, tartalmi szolgáltatások, stb.). Érdemes a **vezetői gyakorlatot irányítottan re-szocializáló intézmények** közreműködőivé tenni azokat a *szervezetfejlesztési kompetenciát* képviselő szereplőket, akik nem az ökológiai problémát képviselik, hanem a szervezeti, vezetési kontextus problematikáját kezelik, így asszisztálhatnak *a kialakuló orientációk és a konkrét vállalati gyakorlat közötti szinkronizációban*, továbbá, a vezetőkben kialakítandó/kialakult másság szervezeti képviseletében.
- o.) Az új és meglévő közösségek vázolt formátumában elő kell segíteni egy olyan 'tematikus közösségi mező' létrejöttét, amely a bevont vezetők gazdálkodói és szervezeti leader szerepének, azaz *a szakmai maszkjuknak a megélésében egyik játéktérként, arénaként*

szolgálna, és vonná be őket tovább – immár a társadalmi ügyekbe, ezáltal strukturálva felfogásukat illetve cselekvési készenléteiket. A vezetők saját szubkulturális miliójában – sűrű dramatizált élményekkel*, művelődéssel, gyakorlással, irányított szervezetfejlesztői beavatkozással – elsajátított környezet-érzékeny gyakorlati gondolkodásmód és magatartási sztereotípiák a gyakorlat más mezőin is *reprodukálódhatnak, ahol a (vezetői) szakmai identitás működik*. Ilyen **multiplikáció** olyan szabályosságok terjedésével valósul meg, amelyek a környezeti szempontból (pozitívan) szignifikáns szervezeti magatartáshoz és gazdálkodási gyakorlathoz szükségesek. Egyrészt, a vezetők diszpozíciói a döntési folyamatokat, a stratégia-alkotást és -implementációt lényegi módon orientálják. Másrészt, a vezetők diszpozíciói, ha multiplikálódnak, tőlük függetlenül a szervezet aktorainak, más szubkulturák habitus-ának részeként fejtik ki hatásukat. Harmadrészt, a több vezető új, közös gondolkodásmódja és szakmai orientációja több szervezetben szimultán fejt ki hatását, és ezek a vállalatok, ha közös mezőkön működnek, egymást is erősítő módon szocializálhatják a környezetiz ökológiai szempontból szignifikáns pozitív szervezeti gyakorlatot, tehát ily módon *olyan szervezetekre is áttérjesztve, amelyek vezetői nem voltak érintettek az irányított re-szocializációban*. Az ilyen **standard-alkotás, -adoptáció és -továbbterjedés** úgy önkéntes, hogy implicit, nem tudatos.

- p.) **Az empiria alapján felvetődik még, hogy a „nem yuppie” mentalitású, de karakteres és proaktív (minta-képző) személyiségek fontos szerepet játszhatnak a CSR agenda által igényelt gondolkodásmód és magatartásformák elterjedésének kezdeti stádiumában.** Ahogyan a kapitalizmus 'take-off' fázisában is bizonyos karakterek játszottak meghatározó szerepet.

* „A hajós század” vázlatában [149.o.] igyekeztem egy ilyen irányított közösségi mező megvalósítását illusztrálni. A vázlatban elmesélt történet fiktív.

5.3. Tudott hiányosságok

A dolgozat elkészítése nagy mértékben meghaladta a rendelkezésre álló időkereteket. A végső szöveg megírására a tervezettnél jóval több idő ment el. Emiatt is, és amiatt, hogy az elkészítés alapmódszere felfedező-integráló volt, a dolgozathoz bizonyosan hiányzik még egy iteráció, mely a saját következtetéseim illetve a kritika alapján rövidebb és határozottabb szöveget eredményezhetett volna.³⁰⁴

Az időből való kifutás egy másik lenyomata – az elméleti keretek, az irodalmi áttekintés egy teljes fejezetének hiánya, mely nyers szerkesztetlen változatában ki lett hagyva. Így kimaradtak a szubjektív átértelmezéseimmel nem terhelt adalékok – jelesül: a bourdieu-i habitus elméletével kapcsolatban, a Bourdieu-t illető kritikák, a cselekvési elméletek áttekintése, a bővebb szervezetelméleti, szervezetkutatói vonatkozások. Továbbá a dolgozat felvetésével összecsengő vagy azt elutasító környezetgazdasági publikációknak és gyakorlati kezdeményezéseknek a taglalása szintén hiányzik.

³⁰⁴ A kivonatolt összegzésre a tézis-gyűjteményem füzetében került sor. Ezt a szinopszt és az angol verzióját különös gonddal készítettem. A szinopsis angol szövege cikként itt olvasható: ssrn.com/abstract=1111882

5.4. Következtetések a további kutatáshoz

A kutatásom által feltérképezett összefüggéseknél maradva, azokat tovább lehet kutatni más, többek között kvantitatív módszerekkel. Ilyen összefüggés: a diszpozíciók hatása a felsővezetői döntéshozásra és szerepük a vállalatirányítás más szereplőinek magatartásában; a diszpozíciók szervezeti áterjedése; a diszpozíciók külső meghatározottsága.

Magam számára a továbblépés lehetőségét, azaz további kutatási területet látok a dolgozatban vázolt (a vezetők gyakorlatformáló irányított re-szocializációjáról szóló) normatív tézisémmel továbbvitelében *a mostani vázlatos felvetés állapotából egy kidolgozottabb és a gyakorlati megvalósíthatóságot elemző stádium felé*. Ehhez kötődhetne a vezetők olyan látens gondolkodásmódbeli és magatartási potenciáljának feltérképezése, mely a vállalatok szocializáltabb, azon belül környezet-érzékeny gazdálkodási gyakorlatában játszhat szerepet.

A kutatás nyomán két új fogalom is lényegessé vált számomra, amelyeket további kutatásra szorulónak tartok: a közösségi összejátszás és a személyes identitás.

A *személyes identitást* továbbra is a diszpozíciós logika metszetén belül kutatnám. Az eddigi kutatásom a vezetők szakmai szubkulturális identitását vette célba, de az empiria alapján felmerült, hogy a vezetői magatartás szociálisan érzékenyebb általános gyakorlatának megvalósulásában lényeges szempontot képezhetnek a változások élén szerephez jutó vezetők személyes beállítottságai, gondolkodásmódjuk, személyesebb kultúrájukból adódó reagálási sémáik is (lásd például a „nem yuppie mentalitás”).

A másik kutatható új koncepció, a *közösségi (kollektív) összejátszás* itt negatív felhangok nélkül, mint az illeszkedésre való kölcsönös törekvés értelmezendő, amely a józan ész szerint nélkülözhetetlen az együttműködéshez – általánosabban fogalmazva az együtt létezéshez, ami például egymásrautaltsággal is jár. Bourdieu alapján több értelmezés is adott, ami a gazdaságban jelen lévő összejátszásokat, (az ő tolmácsolásában) kollúziókat illeti (lásd ontológiai és implicit). A diszpozíciós logika alapján általában is adódik az illeszkedéseket és feszültségeket kölcsönös dinamikájukban kezelő felfogás a társadalmi játékokról. Ilyen például a habitus-ban definíció szerint tetten érhető jelenség, miszerint a kollektív magatartás még vezénylet nélkül is összehangolt. Ennek a – mondjuk úgy – kölcsönhatásos összejátszásnak (*collusion as interplay*) a kutatásához inspirálónak tűnnek például Jürg Willi (értekezésem egyik lábjegyzetében közvetetten hivatkozott, 116.o.) svájci pszichiáter koevolúciós és partnerkapcsolati kollúzióról szóló koncepciói.

Az összejátszások itt körvonalazódni látszó értelmezése visszavonatkozatható a vezetők ökológiai gondnokként való eljárásának esetére is, azaz megintcsak a normatív tézis további kutatására. Arra gondolok, hogy *a kollektív összejátszás az empiriám alapján jelentős ténye-*

zőként sejthető amögött, hogy mi az a változtatás, amelynek az élére a vezető eredményesen állhat. Főleg, ha az eredményes leadership nem hősi tevékenységként tűnik fel előttünk, amely külső és belső ellenállással (és felekkel) küzd, hanem úgy, mint amely szintetizálja a 'humán erőforrásokat', amely elkötelezi, bevonja a munkatársakat egy-egy – a közös diszpozíciók szerint is – célszerű eredményekhez vezető kollektív cselekvésbe. Az összejátszás ilyen értelmezése alapján kölcsönhatásban lévőként vázolhatóak az olyan koncepciók, mint: a vezető gondolkodásmódja és irányítottan szocializált törekvései, a belső szervezeti mezővel kapcsolatos kollektív habitus, a piaci működés habitus-a, a CSR-jellegű szemlélet által legitimált gondolkodásmód és gazdálkodási sémák, az ökológia társadalmi közeg ügyeként való felfogása, a hiperrealításban közvetített felfogás, a személyes identitás egyeztetett jelentései, a minőség felfogása, stb.

A dolgozat alapján az rajzolódik ki, hogy **a vállalati kollektív cselekvés többelvű (plurális, kombinált) mechanizmus által van mozgósítva**, animálva. Ezen elvek között meghatározó hatással közrejátszik a habitus is, mely Bourdieu szerint strukturált és strukturáló struktúrák rendszere. A társas struktúrák és az egyének felfoghatók úgy, mint keretrendszerek, melyek feltöltődnek habitus jellegű struktúrákkal, ezek a keretrendszerek átlapolódnak egymásba – az összejátszásuk tesz róla, hogy a habitus-ok szinkronizálódjanak. De a habituális struktúrák az egyénben és a társas hálókbán egyaránt folyamatos aszinkronban vannak, ami a közösségi összejátszásnak ugyancsak lényegi mozzanata és mozgatója. Az osztrák közgazdasági iskolára visszautalva, olyan ez, mint a piac, mely sosincs egyensúlyban – a disequilibrium jellemzi a gazdasági mezőket minden egyes pillanatban, a diszharmónia tartja a folyamatokat mozgásban, a mozgások pedig az elérhetetlen egyensúllyal leírt ideál felé törekednek.

5.5. Egy irodalmi adalék

A kimaradt irodalmi áttekintés miatt nem kapott helyet Deirdre N. McCloskey professzor szokatlan gondolatainak felidézése. A nemzetközileg elismert közgazdász és gazdaságtörténész, ki a közgazdasági érveléssel, a kutatás retorikájával kapcsolatos munkái által vált leginkább közismertté, személyesen kapcsolódik a chicago-i iskolához, a szabad piac elkötelezett támogatója. A 'Bourgeois Virtues' (Polgári erények) c. művében (azonban) kifejti, hogy a legtöbb gazdasági magatartás magyarázataként, különösen a polgárinak – mint a gyakorlati kapitalizmust egykoron leginkább befolyásoló gazdasági magatartásnak – a magyarázataként nem csak a gyakorlatiasság erénye (prudence, józan számítás, okosság, gyakorlatias know-how), de a puha társadalmi mozgatórugók (sacred, szentségesek) is ugyanannyira számon tartandók:

„[...] Vegyünk bármilyen szándékból való viselkedést, amit meg akarunk érteni [...]. Hívjuk B-nek! [...] Jellemzéséhez találhatunk mértékegységet, vagy jelenlévőnek, vagy hiányzónak tapasztalhatjuk. Az ember szeretne B-ről beszámolni, egy kis történetet mesélni arról, mi okozza azt – az okokat mennyiségileg súlyozza, ha a célja inkább tudományos, semmint filozófiai. A gyakorlatiasság erényét hirdető férfiak Machiavellitől Gary Becker-ig [illetve Richard Allen Posner bírorig] azt állítják, hogy a B-t csak Józan számítással (Prudence), azon belül a következő változókkal lehet meghatározni [angolul e szavak mind 'p' betűvel kezdődnek]: ár, élvezet, fizetés, pénztárca, cél, tervezés, vagyon, profit, előrejelzés, büntetés, beszerzés, hatalom, gyakorlat – egy szóval a Profánnal. Ellenben Smith, Mill, Keynes, Hirschmann és egynéhány további közgazdász azt válaszolták, hogy nem! – kifejejtette a szerelmet és a bátorságot, az igazságot és a türelmet, a hitet és a reményt, azaz a társadalmi Szolidaritást, az S változót [angolul a további szavak mind 's' betűvel kezdődnek]: a beszédet, a szemiotikát, a társadalmat és közösséget, az együttérzést, a szolgálatot, a gondnokságot, az érzést és hozzáállást, a megosztást, a lelket, az üdvözülést, a szellemet, a szimbólumokat, a történeteket, a szégyent, egyszóval a Szentet. [...]” [2004b:54, 2006:407]

Ezt semmiképpen nem patetikus végszónak szántam – McCloskey gondolatait értelmezésem szerint moralizáló modalitáson kívül helyezkedve érdemes olvasni, a gyakorlathoz fordultan. Ez egy, a szöveg létrejöttét meghatározó idézet volt, mely a szövegből kimaradt.

Hivatkozott és felhasznált irodalom jegyzéke

- AEO2006: *Annual Energy Outlook 2006 with Projections to 2030*
Report #DOE/EIA-0383
Energy Information Administration (EIA), USA, February 2006
- Achbar, Mark; Abbott, Jennifer, 2003/2004: *The Corporation*
Special Edition Two-DVD Set
Dokumentumfilm Joel Bakan 2004 alapján, 40 további interview
- Amaeshi, Kenneth M.; Adi, A. Bongo C., 2005: *Reconstructing the corporate social responsibility construct in Utlish*
hivatkozott változat: Social Science Research Network (SSRN),
<ssrn.com/abstract=761564>
olvasott változat: International Centre for Corporate Social Responsibility (ICCSR),
Research Paper, #37-2006
- American Heritage Dictionary of the English Language, AHD, 3rd Edition, 1992
Houghton Mifflin Company, Boston
electronic edition by SoftKey International Inc.
- Bakan, Joel, 2004/2005: *The Corporation – Beteges hajsza a pénz és a hatalom után*
(*The Corporation: The pathological pursuit of profit and power*)
Független Média Kiadó, 2005
orig: Penguin/Simon and Shuster, Canada; Constable & Robinson, London
- Bakacsi Gyula (szerk.), 1996: *Szervezeti magatartás és vezetés*
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Barry, John, 2002: *The Beginning or the End of Environmentalism?: From Green Politics to Green Political Economy in the 21st Century*
Paper for the ECPR Joint Sessions Workshop
- Baudrillard, Jean, 2000/2003: *Passwords*
(*Mots de passe*)
Verso, London/New York, 2003
- , 1990/1997: *A rossz transzparenciája*
(*La Transparence du mal: Essai sur les phénomènes extrêmes*)
Balassi Kiadó, Budapest, 1997
orig: in Collection "L'espace critique", Galilée, Paris
eng: *The Transparency of Evil: Essays on Extreme Phenomena*, 1993
- Benkler, Yochai, 2003: *Freedom in the Commons: Towards a Political Economy of Information*
Duke Law Journal, #52
- Bonet, Eduard, 2004: *Knowledge and Texts, Reading and Writing, Theories and Narratives*
notes from a 1st draft, presentation at EDAMBA 2004, Sorèze
- ; Jensen, Hans S.; Sauquet, Alfons, 2003: *Rhetoric, Science and Management Research*
ESADE (URL) publication, Barcelona-Copenhagen-Sorèze
- , 2000: *A Story about Your Life; Addressed to Doctoral Students*
ESADE (URL) publication, Barcelona

- Botella, Luis, 1998: *Clinical psychology, psychotherapy and mental health: contemporary issues and future dilemmas*
International Journal of Psychotherapy, #3/3
<www.massey.ac.nz/~alock/virtual/Construc.htm>
- Bourdieu, Pierre, 2000/2005: *The Social Structures of the Economy*
(*Les structures Sociales de l'economie*)
Polity Press, London, 2005
orig: Le Seuil, Paris
- , 1988: *Of Interest and the Relative Autonomy of Symbolic Power*
<www.homme-moderne.org/societe/socio/bourdieu/Bdocts.html#texte2>
orig: Working Papers and Proceedings of the Center for Psychosocial Studies, Chicago, #20, :1-11
- , 1974/1978. *Az osztályok pályája és a valószínűségi okság*
in: Bourdieu P. „A társadalmi egyenlőtlenségek újratemelődése” Gondolat, Budapest, : 237-261.
orig: „Avenir de classe et causalité du probable”, in: Revue Française de Sociologie, Paris, #15/1, :3-42
- Blyth, Mark M., 2003a: *From Comparative Capitalism to Economic Constructivism: The Cornell Series in Political Economy*
New Political Economy, #8/2
- , 2003b: *Structures Do Not Come with an Instruction Sheet: Interests, Ideas, and Progress in Political Science*
Perspectives on Politics, #1/4
- Callaghan, Gill, 2005: *Accessing Habitus: Relating Structure and Agency Through Focus Group Research*
Sociological Research Online, #10/3
<www.socresonline.org.uk/10/3/callaghan.html>
- Chia, Robert, 2004b: *Strategy-in-Action: Towards a Phenomenology of Practical Coping*
kézirat (ismeretlen, elfelejtett forrásból szerzett pdf, a szerző megkeresésre nem válaszolt)
- , 2004a: *Strategy-as-practice: reflection on the research agenda*
European Management Review, #1
- , 2002: *Essay: Time, Duration and Simultaneity; rethinking process and change in organizational analysis*
Organization Studies, #23/6
- , 1995: *From Modern to Postmodern organizational Analysis*
Organization Studies, #16
- Cregan, Kate, 2006: *The Sociology of the Body: Mapping the Abstraction of Embodiment*
Sage Publications, London
- Clegg, Stewart; Carter, Chris; Kornberger, Martin, 2004: *Get up, I feel like being a strategy machine*
European Management Review, #1

- Creutz, Helmut, 1994/1997: *A Pénz szindróma 2.*
(*Das Geld-Syndrom, Teil 2*)
HIFA Hungária, 1997
orig: Wirtschaftsverlag Langen Müller in der F.A. Herbig Verlagsbuchhandlung GmbH,
München
- Couldry, Nick, 2004: *Liveness, 'Reality', and the Mediated Habitus from Television to the
Mobile Phone*
<www.lse.ac.uk/collections/media@lse/pdf/Couldry_LivenessRealityMediatedHabitus.pdf>
(draft quoted without permission)
később megjelent: *The Communication Review*, 2004, #7/4
- Cowen, Tyler, 2003: *Entrepreneurship, Austrian Economics, and the Quarrel Between
Philosophy and Poetry*
The Review of Austrian Economics, #16/1
- Czarniawska, Barbara, 2000: *The Uses of Narrative in Organization Research*
Göteborg, Gothenburg Research Institute
- ; Jacobsson, Bengt, 1995/1992: *Political organizations and commedia dell'arte*
Organization Studies, #Summer
először 1992-ben lett előadva, 10th SCOS Conference keretében
- EMET 1999es: *Australian Commercial Building Sector Greenhouse Gas Emissions 1990-
2010*
Executive summary report 1999,
EMET Consultants és Solarch Group tanulmányának (EMET 1999) összefoglalója
készült az Australian Greenhouse Office számára
- Diamond, Douglas W., 1984/1996: *Financial Intermediation and Delegated Monitoring*
Review of Economic Studies, #51
in: *Kereskedelmi Bankok*, Panem-McGraw-Hill, Budapest, 1996, :23-47
- Durning, Alan Thein, 1992: *How much is enough? (The consumer society and the future of
the earth)*
W.W. Norton & Co. Inc., New York/London
- Friedman, Milton, 1953: *The methodology of positive economics*
in: *Essay in positive economics*, 1966, Chicago, The University of Chicago Press, :3-43
hun: „A pozitív közgazdaságtan módszertana” in: Milton Friedman, 1986, „Infláció,
munkanélküliség, monetarizmus”, *Közgazdasági és Jogi Kiadó*, Budapest, :17-50
- Fussell, Paul, 1983/1987: *Osztálylétrán Amerikában*
(*Class, A Guide Through the American Status System*)
Európa Kiadó, Budapest, 1987
orig: Touchstone
- Festinger, Leon, 1963: *The Theory of Cognitive Dissonance*
in: *The Science of Human Communication*, Basic Books, New York, :17-27
- Gelei András, 2002: *A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a szervezetfejlesztés
esete*
PhD disszertáció, Budapesti Corvinus Egyetem
- Giddens, Anthony, 2006: *Sociology, 5th Edition*
Polity Press, Cambridge

- Grabher, Gernot; Stark, David, 1996: *Organizing Diversity: Evolutionary Theory, Network Analysis, and Postsocialist Transformations*
in: Working Papers On Transitions from State Socialism #96.2, Mario Einaudi Center for International Studies, Cornell University, Ithaca
hun: „A szervezett sokféleség – evolúcióelmélet, hálózatelemzés és a posztszocialista átalakulás”, Közgazdasági Szemle, 1996, #Szeptember
- Gribbin, John, 2003: *A tudomány története, 1543-tól napjainkig*
(*Science, A History, 1543-2001*)
Akkord Kiadó, Budapest, 2004
orig: Penguin Books, London
- Hadas Miklós, 2002: *A libido academica narcizmusa* (Pierre Bourdieu: *Férfiuralom*)
Replika, #47-48, :175-193
- Harper, Peter, 2003: *Environmental Responsibilities and Planetary Consciousness: A View from the Third Sector*
szerzőtől kapott kézirat
- Hrotko, Timur, 2004: *Para-gazdasági gondolat kísérletek. Elmélkedés egy ember- és környezetbarát gazdasági rendszerről.*
Kovács, Budapest, #1/4, :41-69
- Hyvärinen, Matti, 2004: *The Conceptual History of Narrative: An Outline*
<www.helsinki.fi/collegium/eng/Hyvarinen> (időközben megszűnt forrás)
- Jackson, Tim, 2005: *Live Better by Consuming Less? Is There a „Double Dividend” in Sustainable Consumption?*
Journal of Industrial Ecology, #1-2/9
- , 2004: *Consuming Paradise? Unsustainable Consumption in Cultural and Social-Psychological Context*
in: Hubacek, K., Inaba, A. and S. Stagl (eds) „Driving forces of and barriers to sustainable consumption”, Proceedings of an International Workshop, University of Leeds
- ; Michaelis, Laurie, 2003: *Policies for Sustainable Consumption*
a report to Sustainable Development Commission, 17th September
- Janis, Irving L., 1971: *Groupthink*
Psychology Today Magazine, #November
- Карпицкий, Николай Н., 2000: *Виртуальность и темпоральность*
(Karpizky, Nikolaj N.: *Virtuality and Temporality*)
Tomszk, <tvfi.narod.ru/virtual1.htm>
- , 1999: *Онтология виртуальной реальности*
(Karpizky, Nikolaj N.: *Ontology of Virtual Reality*)
Tomszk, <tvfi.narod.ru/virtual.htm>
- Kavanaugh, John F., 1991/2003: *Krisztus követése a fogyasztói társadalomban; A kulturális szembenállás lelkisége*
(*Following Christ in a Consumer Society: The Spirituality of Cultural Resistance*)
Ursus Libris – Altern Csoport, Budapest, 2003
orig: Maryknoll, N.Y.
- Kerekes Sándor; Szilávik János, 2001: *A környezeti menedzsment közgazdasági eszközei*
KJK-KERSZÖV, Budapest

- Keynes, John Maynard, 1930: *Economic Possibilities for our Grandchildren*
in: JMK, *Essays in Persuasion*, New York: W.W.Norton & Co., 1963, :358-373
- Kindler József, 2003: *Etika és méltányosság*
Kovács, #3-4/VII
- , Zsolnai László (szerk.), 1993: *A közgazdaságtan társadalmi és etikai vetületei; Nemzetközi tanácskozás a Vatikánban*
(*Social and Ethical Aspects of Economics, A Colloquium in the Vatican*)
Egyházforum, Vatikán, 1992 – Budapest, 1993
- , 1991: *Fejezetek a döntéelméletből*
kézirat, BKE (Budapesti Corvinus Egyetem)
- Kritzer, Herbert M., 1996: *The Data Puzzle: The Nature of Interpretation in Quantitative Research*
American Journal of Political Science, #40/Feb
<www.polisci.wisc.edu/~kritzer/research/interp%5Cdatapuzzle.htm>
- Kvale, Steinar, 1996: *Inter Views: Introduction to Qualitative Research Interviewing*
Sage Publications, Thousand Oaks
- Lane, David; Maxfield, Robert, 2004: *Ontological uncertainty and innovation*
Journal of Evolutionary Economics, #1, :3-50
- Law, John, 1992: *Notes on the Theory of the Actor Network: Ordering, Strategy and Heterogeneity*
published by the Centre for Science Studies, Lancaster University, Lancaster LA1 4YN
<www.lancs.ac.uk/fass/sociology/papers/law-notes-on-ant.pdf>
- Letenyi László, 2005: *Településkutatás*
Ráció, Budapest
- Lizardo, Omar, 2006: *The puzzle of women's 'highbrow' culture consumption: integrating gender and work into Bourdieu's class theory of taste*
Poetics, #34, :1-23
- , 2004: *The cognitive origins of Bourdieu's habitus*
Journal for the Theory of Social Behaviour, #34, :375-401.
- Long, Roderick T., 2001: *Wittgenstein, Austrian Economics, and the Logic of Action*
<www.mises.org/journals/scholar/long.pdf>
- Long, Susan, 2006: *ISPSO: Issues of Quality*
Paper for Members Day, #June
- Maaløe, Erik, 2004: *In Case of Case Research*
Aarhus School of Business, working paper #9
- , 2001/2005: *Approaches to Case Research – with a particular emphasis on explorative integration, a cyclic design*
szerzőtől kapott kézirat, draft
- Monroe, Martha C., 2003: *Two Avenues for Encouraging Conservation Behaviors*
Human Ecology Review, #2/10
- McCloskey, Deirdre N., 2006: *The Bourgeois Virtues: Ethics for an Age of Commerce*
The University of Chicago Press

- , 2005: *The Trouble with Mathematics and Statistics in Economics*
seminar document
 - , 2004a: *The Bourgeois Virtues: Ethics for an Age of Commerce*
draft published at EDAMBA 2004
 - , 2004b: *The Bourgeois Virtues: Ethics for an Age of Commerce*
for Columbia Seminarans, version of September 19th
 - , 2002: *The Secret Sins of Economics*
Prickly Paradigm Press, Chicago
 - , 1998: *The Rhetoric of Economics*
2nd Edition, The University of Wisconsin Press
olvasott fejezetek: Preface; The Rhetoric of Significance Tests; Prospects for Scientific
Economics (EDAMBA fénymásolatban)
 - , 1983: *The Rhetoric of Economics*
Journal of Economic Literature, #June/XXI
- Mintzberg, Henry, 2006/2005: *Developing leaders? Developing countries?*
<www.henrymintzberg.com/pdf/devleaders.pdf>
2006-ban megjelent: Development in Practice, #1
- , Simons, Robert; Basu, Kunal, 2002: *Beyond Selfishness*
MIT Sloan Management Review, #Fall
 - , Ahlstrand, Bruce; Lampel, Joseph, 1998: *Strategy safari*, Chapter 12
Prentice Hall, :349-373 (iskolai fénymásolat)
- Mueller, Frank; Dyerson, Romano, 1999: *Expert humans or expert organizations?*
Organization Studies, #20-2, :225-256
- Reiter, Sara Ann, 1997: *Storytelling and Ethics in Financial Economics*
Critical Perspectives on Accounting, #8/6
- Riessman, Catherine K., 2004: *Narrative Analysis; Narrative interviewing*
in: „Encyclopedia of Social Science Research Methods", M.S. Lewis-Beck, A. Bryman,
T. Futing Liao. (eds.)
Sage Publications, London
- Robinson, Jeffrey, 1998/2000: *Manipulátorok: Vásárló lesz, ha tetszik, ha nem*
(*The Manipulators: A Conspiracy to Make Us Buy*)
Athenaeum, 2000
orig: Simon and Schuster, London
- Sacconi, Lorenzo, 2004: *A Social Contract Account for CSR as Extended Model of
Corporate Governance (Part I): Rational Bargaining and Justification*
Trento University Economics Discussion Paper #10.
Social Science Research Network (SSRN), <ssrn.com/abstract=731647>
- Sayer, Andrew, 2004: *Moral Economy*
Dept. of Sociology, Lancaster University
- Scitovsky, Tibor, 1999: *Boredom – an overlooked disease?*
Challenge. M.E. Sharpe Inc., #Sept-Oct
- Schein, Edgar H., 1996: *Culture: The Missing Concept in Organization Studies*
Administrative Science Quarterly, #41

- Schoemaker, Paul J.H., 1993: *Strategic decisions in organizations: rational and behavioral views*
Journal of Management Studies, #30, :107-129
- Smith, Vernon L., 2002/2003: *Constructivist and Ecological Rationality in Economics*
The American Economic Review, #3/93
- , 2001: *Method in Experiment: Rhetoric and Reality*
Interdisciplinary Center for Economic Science, George Mason University
<www.ices-gmu.net/Experimental/ices041001.pdf> (időközben megszűnt forrás)
<www.sinoliberal.net/experimental/mie.pdf> (időközben megszűnt forrás)
- St. Clair, Robert N.T.; Rodríguez, Walter E.; Nelson, Carma, 2005: *Habitus and Communication Theory*
Intercultural Communication Studies XIII, University of Louisville
<louisville.edu/~rnstcl01/H-12-st_clair-rodriguez-nelson.pdf>
- Shy, Oz, 1995: *Industrial Organization: Theory and Applications*
The MIT Press, Cambridge, MA
- Thompson, Grahame F.; Driver, Ciaran, 2005: *Stakeholder Champions: How to Internationalize the Corporate Social Responsibility Agenda*"
Business Ethics: A European Review, #14/Jan
- Veblen, Thorstein, 1894: *The Economic Theory of Women's Dress*
Popular Science Monthly, #XLVI
- Wacquant, Loïc, 2004/2005: *Habitus*
in: Beckert, Jens and Milan Zafirovski (eds.), "International Encyclopedia of Economic Sociology", Routledge, London, 2005
(hivatkozás a szerző által előzetesen az interneten külön publikált szócikk szint)
- Warde, Alan, 2004: *Practice and field: revising Bourdieusian concepts*
CRIC Discussion Paper #65
<www.cric.ac.uk/cric/Pdfs/DP65.pdf>
ESRC Centre for Research on Innovation and Competition (CRIC), University of Manchester
- Wikipedia: the free encyclopedia, English version, en.wikipedia.org,
2006 szeptemberi állapot szerint
- Wind, Jerry Y.; Main, Jeremy, 1998: *Driving change*, Introduction chapter
The Free Press, :1-18

A dolgozatban közölt hyperlinkek és tartalmuk a 2006. őszi állapot szerint van hivatkozva. A linkek megléte 2008 tavaszán lett újra ellenőrizve és korrigálva.

A szerző témában releváns munkái

Folyóiratcikkek

Hrotko Timur (2002): *Para-gazdasági gondolkísérletek. Elmélkedés egy ember- és környezetbarát gazdasági rendszerről.* Kovász, Budapest, 1-4 (tavasz-tél), 41-69.o.

–; Szép Péter (2002): *Jelenlét és retail bankszolgáltatások más kihívásai.* Hitelintézeti szemle, Budapest, 1, 69-83.o.

Tanulmányok, working paper-ek

Hrotko, Timur (2004): *Economy of Illusions, Illusion of Economics.* 13th EDAMBA Summer School, July, Sorèze, France

Hrotko Timur (2004): *Megjegyzések Hámori Balázs – Szabó Katalin: 'Piaci algoritmusok és magatartásformák az információgazdaságban' című tanulmányához.* Kézirat, Budapest (részletei ismertetését lásd: Szabó Katalin, Hámori Balázs (2006) 'Információgazdaság: Digitális kapitalizmus vagy új gazdasági rendszer?' Akadémia kiadó, Budapest)

Függelék I. Az ismertető levél és az interjúvázlat

Előzetes ismertető levél *

Mit kell előzetesen tudni az interjúról:

– kérlek szépen, olvasd el mielőtt találkozánk!

3 óra – remélem – mindkettőnk számára érdekes beszélgetésre kérlek fel. Főleg történeteket kell mesélj nekem a mostani céges életedből egy-egy kérdésemet illusztrálva, ha tényleg volt az adott kérdésemre rímelő szituációd a közelmúltban. Ezt a beszámolódat a disszertációm megírásához használok fel.

Az elhangzottakat fel kell vegyem diktafonra, különben nem tudom elemezni. A felvételt majd megsemmisítem, ha kéred (ha ezt kéred, írd meg!). Az átírásban a nevetek, konkrét cégekre való utalásokat kicserélem fantázianevekre. Sem a dolgozatban, sem más, harmadik személyeknek kiadott anyagban soha nem szerepelne a neved, a céged. Ha van ötleted, milyen fedőnévvel szerepelj – kérlek mondd!

A nehezítő körülményeket azért mondtam el bevezetésképpen, mert ezek ellenére is gondos és őszinte elbeszélésekre számítok. Alapfeltevésem, hogy vadidegen managerek biztosan szerepet játszanának interjúzáskor – barátilag meg el lehet beszélgetni normálisan.

A beszélgetésünkön 10-14 **valós történetet**, szituációt, epizódot szeretnék tőled hallani, amelyeknek **te vagy a főszereplője** céges **döntéshozóként**.

Műfaját tekintve leginkább "narratív interview" formátumhoz közelít majd a beszélgetésünk, ami annyit tesz, hogy az indító kérdések feltevésén túl én csak ritkán kérdezek bele a történetmesélésedbe. Ehhez neked arra kell törekedned, kérlek, hogy egy-egy komplett **story** formátumában válaszol. Legyen eleje, értesd meg velem a te kiinduló helyzetedet, kik az egyéb szereplők, majd időrendben meséld el mit **tettél** te, milyen **döntési helyzeteid** voltak, és jusunk el a végéig, ahol a kiinduló probléma megoldódik. Amolyan dokumentumfilm-szerűen meséld el, minél tényyszerűbben, minél kevesebb véleményező kiszólással.

Hogy nyugodtan és szünettel bele tudjunk férni a 3 órás keretbe, a történetek 5 és 20 perc között kell szóródjanak. Az időre majd én figyelek.

Történetek a **mostani munkahelyi énedről** kell szóljanak. Kérdésekben a "szervezet/cég" hivatkozást vedd úgy, hogy arra a szervezeti egységre, vállalkozásra vonatkozik, melyet vagy vezeted, vagy döntéshozásában felelősen szerepet játszol – tehát nem feltétlenül arra, melyben közvetlenül dolgozol. Azt kérem, hogy elsőként a **friss** (az elmúlt 1-1,5 évben) a jelenlegi munkahelyeden tapasztalt epizódokra gondolj, keresve a kérdéseimre rímelőket. Ha a közelmúltban nem találnál ilyet, de felmerül benned egyrégebbi rímelő epizód, mond el azt tartalékválaszként.

Az interview után elbeszélhetünk arról, hogy mit akarok ebből kihozni. Előre azért nem mondom el, hogy ne befolyásoljalak túlságosan, ne akarj megfelelni az én preconcepcióimnak. Az is fontos, hogy utólag véleményezd az interjút és az elképzelésemet.

Közreműködésedért nagyon hálás vagyok.

timur

* Az interjúalanyoknak ment emailben

Kérdések (interview vázlat)

i.:

A dolgozatom szempontjából meghatározó gondolkodó, Pierre Bourdieu szociológus egyik elmélete illusztrációja-képpen utalt arra, hogy profi sportolóknál a játéktudás már érzésként épült be, azaz gondolkodás nélkül ismerik fel a helyzeteket és a megfelelő választaktikákat, tennivalókat. Hasonlóra utal Lin Hwai-min – az úttörő tajvani koreográfus – mondván mesterkurzusos tanítványainak, hogy akkor készek színpadra lépni egy szerepükkel, amikor azt odafigyelés nélkül végig tudják táncolni – mint fogalmazta, "állati szinten". Nyilván ilyen rutinos felkészültség kell az improvizációkhoz is, lásd jazz. Bizonyosra veszem, hogy a te profizmusodnak is része, hogy érzed a játékot, legtöbb helyzetben érzed hogyan kell működnie az általad szervezett ügyeknek és embereknek. Első kérdéseim a játéktudás megszerzésének élményeit keresik.

- ia.) Idézd fel azt a szituációt, amikor **először** volt meg olyan élményed, hogy megértetted, megérezted hogyan működik a **céges** üzleti élet, melynek része lettél. *(Meséld el történetként!)*
- ib.) **Jelenlegi** helyed betöltésekor volt-e hasonló élményed, ti. hogy megértetted, megérezted hogyan működnek itt a dolgok, ki milyen szerepet játszik, hogyan kell irányítani és befolyásolni az ügyeket? *(Meséld el az élményhez köthető szituációt, történetet!)*
- ic.) Meséld el részletesen egy – lehetőleg jellemző – **döntési** folyamatot illusztráló esetet, amikor definiáltak vagy újradefiniáltak ügyfeleknek szóló szolgáltatást, projektet, terméket, avagy [x] megállapodtok egy ügyféllel valamilyen fontosabb teljesítésről!
- id.) Szervezett cselekvéshez, az emberek rutinos együttműködéséhez koreográfia kell. Például az ügyek megoldása mögötti koreográfia, mely téged és munkatársaidat szervezi. Mondj egy epizódot ilyen vagy más céges **koreográfiát** illusztrálандó!
 - *alt: Szembesültél-e már azzal, hogy veled közös ügyeken dolgozó szintén professzionális kollégád döntéseiben tőled eltérő szokásokat követ vagy eltérő szemlélet szerint hozza meg azokat? (Ha van ilyen szembesülésre példa, meséld el a szituációt!)*

ii.:

- iiA.) Előfordult-e, hogy neveltetésed, világnézeted, gondolkodásmódod, ízlésed mondjuk úgy – személyes **szemléleted** miatt **nem** úgy döntöttél, ahogyan **gyakorlati** céges szempontból illett vagy logikus lett volna, ahogyan [Mr./Ms.] Korporatívan Pragmatikus döntött volna? *(Meséld egy esetet, ha eszedbe jut ilyen!)*
 - *alt: Meséld a közelmúltból egy epizódot, melynek címe "[Interviewee] és változások a cég dolgaiban".*

ii. folyt.

A 16. század egyik jellemző színházi műfaja a *commedia dell'arte*, melyben bizonyos típusfigurák a szerepüket képviselő karakteres maszkban léptek színpadra. A műfaj egyik sajátossága, hogy a színész így nem kellett teljesen azonosuljon a szerepével – egy maszk vagy jelmez képviselték a szerep lényeges tulajdonságait (akár az ellenkező nemét). Létezik egy szerezetelméleti metafora, mely a vezető szakmai szerepét is egy maszkként tételezi fel, ezzel jelezve, hogy a vezető személyisége nem azonos a betöltött szerepével. Így a vezető szakmaiságát egy maszkban ábrázolhatjuk.

- iiB.) Kérlek, írd most le minél részletesebben a saját **szakszerű hivatásgyakorlásod**, professzionalizmusod **maszkját**! Mondjuk az utódod számára kell meggyúrnod ezt a maszkot, hogy a te pozíciódat ő is professzionálisan töltsse be. (Ez most nem történet. Kezdjük ott, hogy minden tárgyi tudása megvan ahhoz, hogy kompetens legyen. ... A maszkot, amellyel fellépsz az ügyfelek felé; a munkatársaid felé.)
- iiC.) Illusztrációképpen mesélj el egy epizódot, melynek címe „[Interviewee] leírt maszkja **akcióban**”!
- iiD.) Idézz fel a közelmúltból olyan történet, amikor **tetteid**, döntéseid tükrében a **legkevésbé** illet rád ez a maszk!
 - *alt: Emlékeztet-e számodra olyan eset, hogy egy fontosabb következményekkel járó döntésed ellenkezett neveltetéseddel, világnézeteddel, gondolkodásmódoddal, ízléseddel – azaz a szemléleteddel, de szakmailag vállaltad? Meséld el a szituációt, ha volt ilyen!*
- iiE.) Előfordult-e, amikor tetten érted volna, hogy munkatársaidra "**ragadt** át" a **személyes** beállítottságaidból, attitűdjeidből, hozzáállásodból, észjárásodból, szemléletedből valami, tehát abból, ahogyan te **viszonyulsz** a dolgokhoz? (Mesélj egy szituációt!)
 - *alt: A maszkod részei, a professzionalizmusod hogyan ragad át a kollegáidra? Mesélj egy szituációt, amikor tetten éred, hogy átragad!*

z.:

- zA.) Mesélj **2** olyan történetet, mely a "[Interviewee] vezetői **felelőssége**" c. epizódokként lenne illeszthető a mostani életed filmjébe.
Egyik epizód alcíme: "Felelősség a **vállalat**om iránt"!
A másik alcíme: "Felelősség, mint gyakorlott virtus, **erény**"!
(Két, véleményed szerint leginkább illő történetet idézz fel!)

z. folyt.

XX. század elején a Dodge v. Ford Motor Company perben egyik jelentős részvényeseként a szintén autógyártó Dodge testvérek beperelték a társaságot a fő tulajdonos Henry Ford döntése miatt, miszerint az 1916-os év tetemes profitját nem fizette ki osztalékként, hanem visszaforgatta az üzletbe – egészen pontosan Ford a keletkezett pénzügyi többletet a T-modellek árának radikális csökkentésére valamint még több munkahely megteremtésére fordította. A kisebbségi részvényesek követelték, hogy az autók eredeti áron kerüljenek piacra biztosítva a befektetésük elvárt hozamát, beadványuk szerint az igazgatók nem használhatják e profitot jótékonykodásra. A bíróság igazat adott a felperesnek, mondván: gazdasági társaságok legfőképpen a tulajdonosi hozam érdekében szerveződnek, az igazgatók pedig ezen végső cél elérésének módjairól kell döntenek és ezen célt mellőzve nem dönthetnek a köz javára. Ilyen elveket a gazdasági jog világszerte magáévá tett, noha alkalmazásuk nyilván sokkal árnyaltabb, minthogy a mindennapi üzleti gyakorlat soksínű. A fordos történetet is leegyszerűsítettem. Nézzük meg, hogy az általad tapasztalt döntésekben mennyire jutnak érvényre a nyereségességgel össze nem függő vagy össze nem egyeztetett egyéni vagy társadalmi szempontok illetve szokások.

zB.) *A hosszú távú döntések jellemzően céges stratégia-alkotás keretében születnek, valamint pénzügyileg beruházásnak minősülő és infrastruktúra fejlesztési vonatkozásokban. Talán egyetérthetünk abban is, hogy ezek a nyereséges működés végcéljával jól indokolt döntések.*
Vissza tudsz-e emlékezni olyan **saját döntésedre**, ahol a vállalat ilyen **önérdekével nem indokolható hosszú távú szempontok** voltak számodra meghatározó jelentőségűek? (Mondjuk hittél abban, hogy az ügyben évek távlatában is érintettek számára így lesz a legjobb vagy kevésbé rosszabb?)

◦ *alt: Mesélj el egy emlékezetes stratégiai döntés meghozatalának folyamatát!*

zc.) *Játszottál-e szerepet olyan döntésben, mely tudottan a cég pénzügyi eredményének rovására, **terhére** hozott létre, vagy alapozott meg elsődlegesen olyan **non-profit szempontokból értékes** eredményeket, mint például: természeti környezet, vagy helyi közösség, vagy társadalmi kezdeményezések, közegészség vagy kultúra?*

◦ *alt: Mesélj el egy szponzorációval, PR-ral, marketinggel kapcsolatos döntés történetét!*

zd.) *Mesélj egy epizódot, melyre leginkább illik az "[Interviewee], mint vezető **tesz** a **természeti** környezetért" cím, ha történt ilyen.*

◦ *alt: ... **tesz** helyi közösség, vagy társadalmi kezdeményezések, közegészség vagy kultúra érdekében*

zz.) *Van-e olyan céges történeted, melynek érzésed szerint meghatározó szereplője, motívuma volt a te személyes **ízlésed** vagy a kulturális preferenciáid!*

Függelék II. Köszönetnyilvánítás

Kindler József professzor, témavezetőm támogatása, kritikái és iránymutatásai a dolgozat létrejöttének egyik legfontosabb hátterét adják. Köszönettel tartozom Gábor Andrásnak, kinek bizalma alapján felvételt nyertem a doktori iskolába. Szintúgy Balaton Károlynak az iskola igazgatójának, aki megértő volt döntő helyzetekben. Kimondottan hálás vagyok Szabó Katalinnak, hogy bátorított az első szokatlan gondolataim komolyan vételére, és ajánlásával segített, hogy Kerekes Sándor Környezettudományi Intézetében folytassam, új kutatási témámmal.

Kerekes tanár úrnak az óráiért, a vitákért köszönettel, a hibáim ellenére is megadott támogatásért hálával tartozom. Ő és Kindler professzor már 17 évvel ezelőtt is mondtak számomra maradandót, ami elvitt a jelen dolgozathoz, ugyanígy Valcsicsák Imre akkori filozófia tanárom, mint Szabó István korábban. Sulyok-Pap Márta tanárnő és Kovács Sándor professzor órái sokat számítottak. Kiss Károly és Bakaesi Gyula tanár urak órái hasonlóképpen. Kocsis Tamás nélkül nem jelent meg volna egy fontos cikkem. Sárközy Tamás előadásai jó diszpozíciót adtak a gazdálkodási gyakorlathoz. Deirdre McCloskey gondolatai is orientáltak illetve helyre tettek. EDAMBA tanárként Erik Maaløe rám áldozott idejét és részletes disszertációtervezet bírálatát igen fontos szívességgként tartom számon.

Majláth Melindának ajánlom ezt a dolgozatot, mert gondolattal, gyakorlati segítséggel, bizalommal, kritikával, lektorálással és érzésből ő tett érte a legtöbbet hosszú időn keresztül. Köszönet minden névtelenül maradt interjú alanyomnak és Kelemen Ágnesnek, aki kísérleti alanyként segített és vitapartner volt korábban. Gelei András vitt el az interpretív felfogás és végül a posztmodern módszertan irányába, ő is segítségemre volt kritikus helyzetekben. Letenyei László tehetsége és barátsága visszatérő ösztönző – az antropológiából és a szociológiából tőle kapott indítatások lényegesek.

Köszönet a jmind-os kollegáimnak, akik megengedték, hogy az ügyektől visszavonuljak hosszán. Kis Anna olvasószerkesztői segítsége nyomán a tézisgyűjteményem szövege olvasóbarát lett. Köszönet a fordítóknak, de elsőként Tóth Mariannának, Masának, aki egy rendkívüli fordító, és aki hónapokon keresztül dolgozott velem, hogy a tézisgyűjtemény angol szövege színvonalas legyen.

Hálás vagyok minden szerzőnek, akik műveit intenzíven felhasználtam, továbbá olyanoknak, akik társadalomkritikus szemléletükkel befolyásoltak, mint: Пелевин, Adams, Vonnegut.

* **

* Mamámnak nagyon sokat köszönhetek a dolgozat létrejöttében! И Б.М.Гузикову и В.П.Рябинину! Köszönet még Timeának régebből és a biztatásért azóta. Ildikónak a papírért és az újrakötésért. Леушина Ирина tartotta fenn a dolgozat megírásának körülményeit.

** Ha néha felmerül az a kérdés, hogy miért fontos számomra a doktori disszertáció, akkor azon kívül, hogy folytatni akarom, azon kívül, hogy 'dr' prefix – bizonyosan meghatározó az a gyermeki élményem, ahogyan szüleim aspirantúrárt végeznek. Tehát ez is csak egy beállítódás, hajlam, tehetetlen cselekvési minta követése és eredménye.